

Die rol van skoolbeheerliggame in die aanbeveling van prinsipale aanstellings: uitdagings vir plattelandse skole.

Jannie van der Colff

Tesis ingelewer ter gedeeltelike voldoening aan die vereistes vir die graad van Magister Educationis (Politieke Beleidstudies) in die Fakulteit Opvoedkunde aan die Universiteit van Stellenbosch



Studieleier: Prof. Jan Heystek

Maart 2015

Verklaring

Deur hierdie tesis elektronies in te lewer, verklaar ek dat die geheel van die werk hierin vervat, my eie, oorspronklike werk is, dat ek die alleen outeur daarvan is (behalwe in die mate uitdruklik anders aangedui), dat reproduksie en publikasie daarvan deur die Universiteit Stellenbosch nie derdepartyregte sal skend nie en dat ek dit nie vantevore, in die geheel of gedeeltelik, ter verkryging van enige kwalifikasie aangebied het nie.

Datum: Maart 2015

Opsomming

Na die demokratiese verkiesing in 1994 het grootskaalse veranderinge in Suid-Afrika plaasgevind. Wetgewing is verander om gestalte te gee aan die demokratiese beginsels van die jong demokrasie en om die Suid-Afrikaanse gemeenskap te betrek in sekere besluitnemings. Die Suid-Afrikaanse Skolewet (84 van 1996) is byvoorbeeld ingestel om demokrasie te bevorder en om die Suid-Afrikaanse samelewing te transformeer. Dit het die verskillende onderwysdepartemente van voor 1994 verenig om die onderwysongelykhede van die verlede reg te stel, leerders se regte ten opsigte van opvoeding te beskerm en die ouergemeenskap groter inspraak in en deelname aan skoolbeheer te gee. Skoolbeheerliggame is ingestel met sekere magte en verantwoordelikhede. Die vestiging van skoolbeheerliggame verteenwoordig 'n betekenisvolle desentralisasie van mag in die Suid-Afrikaanse skolestelsel.

Hierdie navorsing het beoog om die rol wat skoolbeheerliggame speel in die aanbeveling van kandidate vir aanstelling as prinsipale in skole na te vors en vas te stel watter uitdagings hulle ervaar. Om die navorsingsvraag te beantwoord, is 'n kwalitatiewe navorsingsontwerp gebruik. Data is verkry deur persoonlike onderhoude te voer met agt lede van twee skole se skoolbeheerliggame en een departementele amptenaar. Semi-gestruktureerde vrae het deelnemers in staat gestel om hul eie ervarings en persepsies van die aanbevelingsproses te beskryf. Daarna is die data ontleed en bevindings gemaak.

Die literatuurstudie in hoofstuk 2 dui aan dat daar groot uitdagings is vir ouers op skoolbeheerliggame, veral in voorheen benadeelde skole, as gevolg van die ongeletterdheid van die ouers. Die skoolbeheerliggame in hierdie studie toon groot afhanklikheid van die hulp van die departementele amptenaar en erken selfs dat hulle nie die aanbevelingsproses sonder die hulp van dié amptenaar sou kon uitvoer nie. Tweedens is daar ook bevind dat die skoolbeheerliggame min kennis het van onderwyswetgewing en dat hul opleiding baie gebrekkig is.

Hierdie studie het ook gepoog om 'n dieper insig te verkry van die skoolbeheerliggame se perspektiewe van hul eie vermoëns. Ten spyte van die tekortkominge wat die lede van die skoolbeheerliggame ervaar, glo hulle dat hulle opgewasse is vir die taak en dat hulle geen skolastiese opleiding benodig om in 'n skoolbeheerliggaam te dien nie.

Die resultate toon egter dat die geletterdheidsvlakke van die lede van skoolbeheerliggame wel 'n rol speel in die uitvoering van hul pligte en werksaamhede en dat meer intensiewe opleiding nodig is om hul kapasiteit te verhoog.

Abstract

The democratic elections in South Africa in 1994 were followed by far-reaching changes. Legislation was changed to entrench the democratic principles of the young democracy and to involve South African communities in decision-making. For example, the South African Schools Act (84 of 1996) was introduced to promote democracy and to transform society. It merged the different pre-1994 education departments, to build an education system on a non-discriminatory basis, to protect the education rights of learners and to give parents more power in school governance. The introduction of school governing bodies with certain powers and responsibilities was a significant step towards the decentralisation of power in the South African school system.

The aim of the study was to explore the role of school governing bodies in recommending candidates for appointment as school principals and to establish what challenges they experienced. A qualitative research design was used to answer the research question. Personal interviews were held with eight governing body members of two schools and a departmental official. Data was generated by semi-structured questions, enabling participants to share their experiences and perceptions of the recommendation process. The data was subsequently analysed and findings stated.

The literature review in Chapter 2 revealed huge challenges for parents on governing bodies, especially in previously disadvantaged schools, with parents' illiteracy as a key factor. The school governing bodies that participated in the study were heavily dependent on the guidance of the departmental official. They moreover admitted that they were unable to carry out the recommendation process without the official's guidance. Secondly, the research findings showed that the governing body members had little knowledge of education policies and were inadequately trained.

This study attempted to gain a deeper understanding of the school governing bodies' perspectives of their own abilities. Despite the challenges they experienced, they believed that they were able to fulfil their duties and that they did not need any schooling to serve on the school governing body.

The results indicate that the literacy levels of members of school governing bodies nevertheless do play a role in their ability to carry out their duties and activities and that more intensive training is needed to enhance their capacity.

Dankbetuigings

Hiermee wil ek my opregte dank en waardering uitspreek teenoor:

- Ons Hemelse Vader, vir die deursettingsvermoë om die studie te kon voltooi.
- Professor Jan Heystek, my studieleier, vir sy geduld, aanmoediging, professionele leiding en waardevolle insette.
- My oorlede suster, Rita Catherine Bock, wat 'n groot rol in my lewe gespeel het en wat my in my opvoeding ondersteun het.
- My voormalige sekretaresse, Estelle van Reenen, vir al die tikwerk en ondersteuning.
- My vrou, Amber, en kinders, Kyle en Khirm vir hulle geduld en ondersteuning.
- My moeder, Johanna, vir haar gebede.
- Die deelnemers aan die studie vir hulle samewerking.

Inhoudsopgawe

Verklaring.....	i
Opsomming	ii
Abstract.....	iv
Dankbetuigings	v
HOOFSTUK 1.....	1
1.1 Titel.....	1
1.2 Inleiding	1
1.3 Woordomskrywing	2
1.4 Rasionaal.....	3
1.5 Navorsingsvraag en subvrae	10
1.6 Doelwitte	10
1.7 Navorsingsraamwerk.....	10
1.8 Navorsingsmetode.....	11
1.9 Data-analise.....	12
1.10 Etiese oorwegings	12
1.11 Samevatting.....	13
HOOFSTUK 2.....	14
2. Aanstelling van prinsipale: beleids- en organisatoriese perspektief	14
2.1. Inleiding	14
2.2 Navorsingsvraag en subvrae	14
2.3 Wetgewing met betrekking tot die keuring en aanstelling van prinsipale	15
2.3.1 Die Grondwet.....	15
2.3.2 Wet op Nasionale Onderwysbeleid (no. 27 van 1996).....	16
2.3.3 Suid-Afrikaanse Skolewet (no. 84 van 1996)	17
2.3.4 Wet op Arbeidsverhoudinge (no. 66 van 1995).....	18
2.3.5 Wet op Gelyke Indiensneming (no. 55 van 1998)	18
2.3.6 Wet op die Bevordering van Administratiewe Geregtigheid (no.3 van 2000)	20
2.3.7 Wet op die Indiensneming van Opvoeders (no. 76 van 1998)	20
2.3.8 Bevoegdhede van die departementshoof in die aanstelling, en oorplasing van opvoeders soos vervat in die Wet op die Indiensneming van Opvoeders, 76 van 1996.....	21
2.3.9 Hofuitsprake ten opsigte van prinsipaalaanstellings	23
2.4 Die belangrikheid van prinsipale in gehalte onderwys	25

2.4.1	Beheer en professionele bestuur van openbare skole.....	25
2.4.2	Funksies en verantwoordelikhede van prinsipale van openbare skole	25
2.5	Konteks van plattelandse skole	27
2.6	Uitdagings van SBL'e in skole	27
2.6.1	Mag en die implikasies vir skoolbeheerliggame.....	30
2.7	Omskrywing van etiek.....	32
2.8	Situasiefaktore	32
2.9	Definisie van desentralisasie	33
2.9.1	Voordele van desentralisasie.....	33
2.9.2	Nadele van desentralisasie.....	34
2.9.3	Delegasie.....	34
2.9.4	Devolusie.....	34
2.10	Desentralisasie van mag en die demokratisering van onderwys	35
2.11	Wetgewende betekenis van demokrasie	38
2.12	Besluitneming	39
2.13	Rol van SBL'e in die aanbeveling van onderwysers	40
2.14	Stappe wat gevolg moet word by die aanbeveling van prinsipale.....	41
2.14.1	Vorbereiding van advertensie en plasing in die vakaturelys	41
2.14.2	Aansoeke.....	42
2.14.3	Vereistes vir aanstelling	43
2.14.4	Sifting.....	44
2.14.5	Ontvangs van aansoeke	45
2.14.6	Onderhoudskomitee	45
2.14.7	Kortlysvergadering.....	45
2.14.8	Onderhoude.....	46
2.14.9	Aanstelling	47
2.15	Voordele van interne aanstelling.....	47
2.16	Nadele van interne aanstelling	48
2.17	Posbeskrywing en persoonspesifikasie	48
2.17.1	Posontleding	49
2.17.2	Die doel van posontleding	49
2.17.3	Redes om posbeskrywings te hê	50
2.18	Personeelvoorsiening	50
2.19	Personeelwerwing	51

2.19.1	Werwing.....	51
2.19.2	Die behoefte aan werwing	51
2.19.3	Faktore wat werwing beïnvloed	52
2.19.3.1	Eksterne faktore.....	52
2.19.3.2	Interne faktore.....	52
2.20	Die advertensie.....	55
2.21	Inligting vir applikante	56
2.22	Besluitnemingsproses vir keuring	56
2.23	Keuring	57
2.23.1	Struikelblokke vir effektiewe keuring.....	57
2.23.2	Regstellende aksie en keuring.....	58
2.23.3	Argumente in die guns van staatsektor regstellende aksie in Suid-Afrika.....	59
2.23.4	Implikasies vir staatsektor keuring	59
2.24	Watter strategieë kan aangewend word om die kapasiteit van SBL'e in plattelandse skole te versterk?.....	60
2.24.1	Kapasiteitsbou vir SBL'e.....	60
2.25	Samevatting.....	61
HOOFSTUK 3	63
3.	Navorsingsproses	63
3.1	Inleiding	63
3.2	Kwalitatiewe navorsing	63
3.2.1	Wat is kwalitatiewe navorsing?	63
3.2.2	Die voordele van kwalitatiewe navorsing	66
3.2.3	Redes vir gebruik van kwalitatiewe navorsing	66
3.3	Onderhoude.....	67
3.4	Gestruktureerde onderhoude.....	69
3.5	Semi-gestruktureerde onderhoude	69
3.6	Data	69
3.7	Data-versameling.....	70
3.8	Data-analise.....	70
3.9	Etiek.....	71
3.10	Betroubaarheid van die studie	72
3.11	Datatranskripsie en tipes transkripsies	75
3.12	Die navorser	75

3.13	Die deelnemers.....	76
3.14	Toerusting en ligging van onderhoud.....	76
3.15	Samevatting.....	76
HOOFSTUK 4.....		77
4.	Data-analise.....	77
4.1	Inleiding	77
4.2	Doel van die ondersoek	77
4.3	Biografiese inligting.....	77
4.4	Semi-gestruktureerde vrae	80
4.4.1	Onderhoudsvrae om met lede van die SBL te voer	81
4.4.2	Data, aanbieding en interpretasie van onderhoude	81
4.4.3	Vermoëns van SBL-lede.....	81
4.4.4	Uitdagings van skoolbeheerliggame	84
4.4.5	Wetgewing.....	87
4.4.6	Onderhoud en kortlysproses.....	88
4.4.7	Rol van departementele verteenwoordiger	89
4.4.8	Rol van unies	90
4.4.9	Opleiding	91
4.5	Samevatting.....	93
HOOFSTUK 5.....		94
5.	Bevindinge, gevolgtrekkings en aanbevelings	94
5.1	Inleiding	94
5.2	Bevindinge.....	94
5.2.1	Wetlike vereistes.....	94
5.2.2	Opleiding	96
5.2.3	Uitdagings van SBL	99
5.2.4	Ouers se persepsies van hul vermoë	101
5.3	Aanbevelings	102
5.4	Beperkinge van die studie	104
Bronnelys		105
BYLAE A.....		111
BYLAE B.....		113
BYLAE C.....		115
BYLAE D.....		118
BYLAE E.....		121

BYLAE F.....	125
BYLAE G	126
BYLAE H.....	127

HOOFSTUK 1

1.1 Titel

Die rol van skoolbeheerliggame in die aanbeveling van prinsipaalaanstellings: uitdagings vir plattelandse skole.

1.2 Inleiding

Na die demokratiese verkiesing in 1994 het die onderwys in Suid-Afrika ingrypend verander. 'n Nuwe skolewet is opgestel en geïmplementeer wat die onderwysomgewing in die land verander het. Die Suid-Afrikaanse Skolewet (SASW) (84 van 1996) het meer seggenskap aan die ouers van openbare skole verleen om sekere funksies te verrig. Skoolbeheerliggame (SBL'e) is ingestel om ook sekere funksies te verrig. Die hervorming van die Wet is daarop gemik om verdraagsaamheid, gesprekvoering en kollektiewe besluitneming te bevorder (Mncube, 2009). Volgens die SASW maak ouers die meerderheid van die SBL'e uit en deel van hul funksies is om die aanstelling van prinsipale en opvoeders by die onderwyshoof aan te beveel om gehalte onderwys te verseker.

Die oordrag van sekere funksies en magte aan lede van die skoolgemeenskap kan gesien word as desentralisasie van mag van die onderwysowerhede na die ouers aangesien ouers nou groter seggenskap in skoolbeheer het. Die werwing en keuring van prinsipale is 'n belangrike funksie van SBL'e om effektiewe onderwys in skole te verseker. Die prinsipaal is verantwoordelik vir die professionele bestuur van die skool (SASW). Om effektiewe onderwys te verseker, moet die prinsipaal sekere vaardighede hê. Die SBL het dus die taak om te verseker dat die beste moontlike kandidaat vir die skool binne die raamwerk van die wet aanbeveel word en volgens die prosedures wat in die Wet op die Indiensneming van Opvoeders (no. 76 van 1998) uiteengesit word.

Hierdie hoofstuk dien as 'n riglyn vir hierdie studie en gee 'n uiteensetting van die agtergrond van die studie. Dit gee 'n konteks vir die studie, die probleemstelling, die navorsingsvraag en doelwitte, die rasionaal van die studie, die navorsingsraamwerk en -metode en verklaar begrippe.

1.3 Woordoms krywing

Skoolbeheerliggaam (SBL): 'n Statutêre liggaam wat bestaan uit verkose lede wat die skool moet beheer. Die lede verteenwoordig die skoolgemeenskap en sluit in die prinsipaal, ouers, onderwysers, nie-onderwyspersoneel en leerlinge vanaf graad 8. Is in beheer van elke openbare skool en werk saam met die prinsipaal (SASW, 1996).

Skoolbestuur: Die prinsipaal is verantwoordelik vir die professionele bestuur van die skool (SASW, 1996). Professionele bestuur is die daaglikse organisering en administrasie van onderrig en leer in die skool soos voorgeskryf in die wet (Potgieter, Visser, Van der Bank, Motthata & Squelch, 1997:228).

Suid-Afrikaanse Skolewet (84 van 1996): Dié wet is geskep om voorsiening te maak vir 'n eenvormige stelsel vir die organisering, bestuur en finansiering van skole. Hierdie wet het ook ten doel om die demokratiese transformasie van die samelewing te bevorder (SASW 84 van 1996).

Demokrasie: Dit is 'n sfeer van sosiale en politieke lewe wat gekonstitueer is deur die beginsels van positiewe vryheid en politieke gelykheid. Dit sluit in gelykheid in klas, vry van rasse-, etniese, godsdienstige en geslagsdiskriminasie. Demokrasie gaan ook oor selfbestuur en selfbeheer, sowel as gemeenskaplike besluitneming (Adams & Waghid, 2005).

Desentralisasie: Die oordrag van mag en verantwoordelikheid vir openbare funksies van die sentrale regering na intermediêre en plaaslike regering of kwasi-onafhanklike regeringsorganisasies en/of privaat sektor (Olsen, 2007).

Kapasiteit: Die vermoë van individue en organisasies of organisatoriese eenhede om hul funksies effektief, doeltreffend en volhoubaar uit te voer (Robinson, Ward & Timperley, 2003:264).

Aanstellingsprosesse: Stappe wat gevolg word om 'n opvoeder of prinsipaal in 'n pos aan te stel (Resolusie 5 van 1998).

Plattelandse gebiede: Plattelandse gebiede is gebiede wat ver van die stede af is (Gardiner, 2008). Plattelandse gebiede word omskryf as ylbevolkte gebiede waar mense

boerdery beoefen of afhanklik is van natuurlike hulpbronne. Dit sluit in plase en klein dorpie wat oor die gebiede versprei is (Departement: National Treasury, 2011).

1.4 Rasionaal

Voor die demokratiese verkiesing in Suid-Afrika in 1994 is skole beheer deur skoolkomitees. Volgens die Wet op Kleurlingonderwys (68 van 1963) het hierdie komitees net soos in die geval van SBL'e bestaan uit vyf of sewe lede. Die lede van so 'n komitee is ook verkies deur die ouers of wettige voogde van die kinders in so 'n skool. Die skoolkomitees het verskil van die SBL'e deurdat twee lede verkies is deur die kerkowerheid of sendingliggaam of ander persone wat vir die instelling of instandhouding van die skool verantwoordelik was, met dien verstande dat genoemde twee lede voorsitter en ondervoorsitter was van die komitee wat deur genoemde owerheid, liggaam of persone aangewys is. Die Wet op Kleurlingonderwys en die Onderwysordonnansie van 1952 verleen bevoegdheid aan die komitee om aanbevelings aan die betrokke streekraad te doen betreffende aanstellings in die personeel van sy skool. Indien die onderwysdepartement egter nie tevrede was met die aanbeveling van die skoolkomitee nie, kon die departement die aangeleentheid na die direkteur van die streekraad verwys vir 'n beslissing.

Na die verkiesing van 1994 het die prentjie verander met die nuwe demokratiese regering wat sekere magte aan SBL'e en veral ouers gegee het. 'n Nuwe skolewet is geïmplementeer, wat groot veranderinge in die onderwys teweeg gebring het. Die SASW (RSA, 1996) stipuleer dat alle openbare skole in Suid-Afrika demokraties verkose skoolbeheerliggame moet hê wat bestaan uit die prinsipaal in sy hoedanigheid as ex officio-lid (art. 23(1)(a)), opvoeders by die skool, ouers van leerders by die skool, personeellede by die skool wat nie opvoeders is nie en leerders in graad 8 of hoër by die skool (art.23(2)). Die ouers moet altyd 'n meerderheid van een lid op die skoolbeheerliggaam hê. Dié hervorming is daarop gemik om verdraagsaamheid, gesprekvoering en kollektiewe besluitneming te bevorder (Mncube, 2009). Aangesien ouers die meerderheid van SBL'e uitmaak, is hulle in 'n magtige posisie geplaas en kan die skoolbegroting, taalbeleid, dissipline, aanstellings en bevordering van opvoeders en administratiewe personeel beïnvloed (Van Wyk, 2007). SBL'e moet verseker dat skole gehalte onderwys aanbied. As hulle dus die mag het en onkundig is, kan hulle die mag gebruik ter bevordering van gehalte onderwys? Die nuwe struktuur van skoolbeheer voorsien die geleentheid om nuwe verhoudinge tussen die staat en die ouers te skep, 'n

nuwe rigting vir onderwys aan te dui en 'n leerruimte te skep waar kritieke vaardighede en vermoëns uitgebou kan word. SBL'e vestig distrikdoelwitte, aanvaar operasionele beleid en verseker sistemiese oorsig en evaluasie (Roberts & Sampson, 2011:703). Die SASW toon 'n vierde vlak van demokratiese regering. Die SBL weerspieël in baie opsigte die belangrikste wisselwerking tussen die skoolgemeenskap en die regering en die SBL voorsien 'n dryfveer vir politieke deelname deur die mense (Woolman & Fleisch, 2008:47). Om die vermoë van SBL'e uit te bou, moet gehalte-ontwikkelingsessies vir skoolbeheerliggame voorsien en vereis word (Roberts & Sampson, 2011: 702). Heystek (2003:343) beveel aan dat die Departement van Onderwys die vermoëns van die ouers ontwikkel en hulle bemagtig en die ouers die geleentheid gee om vertrouwd te raak met 'n deelnemende bestuurstyl. In 'n deurtastende studie meld Van Wyk (2007) dat daar steeds in skole probleme bestaan rondom die vlakke van opvoeding van die lede van ouerbeheerliggame, armoede en 'n gebrek aan hulpbronne in plattelandse gebiede asook 'n gebrekkige begrip van die verskil tussen die beheer en bestuur van skole.

Die navorser se fokus is op beheerliggame op die platteland omdat daar sekere aannames bestaan oor die vermoëns van dié beheerliggame. Om die toestande op die platteland te verstaan, kyk die navorser na Gardiner (2008) se beskrywing van plattelandse gebiede. Volgens Gardiner (2008:8–9) het stedelike en plattelandse gebiede hul eie onderskeie kulture en belange wat hul prioriteite en behoeftes beïnvloed. Plattelandse gebiede (dorpe) is gebiede wat ver van stede geleë is. Gardiner (2008:9) noem dat die realiteite wat mense op plattelandse gebiede in die gesig staar nie altyd aangespreek kan word deur wette en beleide wat elders vir almal gemaak word nie. 'n Benadering van een beleid pas almal en die implementering daarvan maak dat belangrike aspekte van die lewe en die behoeftes van gemeenskappe verontagsaam en oor die hoof gesien word (Gardiner, 2008:9). Teen hierdie agtergrond voer die navorser aan dat die funksie van beheerliggame in plattelandse gebiede nie dieselfde kan wees as dié in stedelike gebiede nie. Gardiner beklemtoon dat sosio-ekonomiese omstandighede 'n rol speel in die beheer van skole, maar dat samewerking en besluitneming van ouers wel skole kan verbeter.

Art. 20 van die SASW (RSA, 1996) verleen aan SBL'e sekere magte. Dit sluit in die aanbeveling van opvoeders vir 'n skool by die departementshoof (art. 20(i)), terwyl art. 21 van die SASW bepaal dat SBL'e ook by die departementshoof kan aansoek doen om sekere ander funksies te verrig. Vir die doel van die studie gaan die navorser net

konsentreer op die rol van skoolbeheerliggame in die aanbeveling van opvoeders, met spesifieke klem op prinsipale in skole.

As die prinsipaal van 'n skool het die navorser by vele geleenthede as departementele verteenwoordiger by aanbevelingsprosesse van posvlak 1-poste en bevorderingsposte by plattelandse skole opgetree. In hierdie prosesse kon die navorser waarneem hoe die ouerkomponent van skoolbeheerliggame sukkel om selfstandige besluite te neem en hulle grotendeels laat lei deur die insette van die opvoeders en prinsipale. Prinsipale moet die SBL'e inlig oor beleid en wetgewing en hulle bystaan in die uitvoering van hul werksaamhede en verantwoordelikhede ingevolge art. 16 (2)(f)(3) van die Wysigingswet op Onderwyswette (RSA, 2007). Die prinsipaal en opvoeders is deel van die SBL ingevolge art. 24(1)b(j) van die SASW (RSA, 1996) en kan dus wetlik aan die aanbevelingsproses deelneem en insette lewer, solank hulle nie hul magte oorskry en voorskriftelik is nie.

Aangesien die navorser nog nie deel was van 'n proses om prinsipale aan te beveel nie en as gevolg van sy ondervinding van die prosesse ten opsigte van opvoeders en departementshoofde, is hy geïnteresseerd in die uitdagings waarvoor beheerliggame by die aanbeveling van prinsipale vir plattelandse skole te staan kom. Gedurende sy wisselwerking met skoolbeheerliggame kom hy ook agter dat hulle nie opgewasse is vir die rol nie as gevolg van hul lae kwalifikasies, gebrek aan kennis en onsekerheid om kritiese vrae te stel ten einde die regte keuses te maak. Prinsipale word gesien as die persone wat 'n verskil kan maak in die prestasie van leerders. Prinsipale is ook verantwoordelik vir die effektiewe bestuur van die skool en meer klem word gelê op die rol van die prinsipaal. Die bestuur van onderrig en leer is die belangrikste aktiwiteit van 'n prinsipaal. Die SASW (RSA, 1996) stipuleer in art. 16A die rol van die prinsipaal as die professionele bestuurder van die skool. As professionele bestuurder is die prinsipaal verantwoordelik aan die departementshoof vir die akademiese vordering van die leerders en die effektiewe gebruik van die skool se hulpbronne. Wetgewing dra dus aan prinsipale sekere pligte op, wat nie deur 'n opvoeder uitgevoer mag word nie. Hierdie wetlike voorsiening in art. 16A van die SASW(RSA, 1996) hou dus ernstige implikasies vir prinsipale in as bestuurders van onderrig en leer by skole (Beckmann, 2009). Art. 20(1)(i) van die SASW (RSA, 1996) en subart. 6(1–3) van die Wet op die Indiensneming van Opvoeders [RSA, hoofstuk 3] verleen aan skoolbeheerliggame die bevoegdheid om

aanbevelings te maak. In baie gevalle sukkel skoolbeheerliggame om die regte keuses te maak by die aanbeveling van prinsipale.

Die magte wat die SBL het om deel te wees van die proses om personeel aan te stel, is 'n groot aanduiding van die mag van selfbestuur wat in skole gesetel is (Beckman & Prinsloo, 2009). Die onderwys is die enigste beroep in Suid-Afrika waar ouers of die publiek betrek word om keuses of aanbevelings te maak vir aanstellings. Ander staatsdepartemente soos die polisie en gesondheidsdienste en selfs privaat maatskappye betrek nie ouers of nie-kundiges (leke) by hul prosesse nie. Waarom dan die unieke situasie in die onderwys?

Heystek (2010) noem dat daar van skoolbeheerliggame verwag word om 'n belangrike rol in die bevordering van gehalte onderwys in skole te speel. Volgens art. 20 van die SASW (RSA, 1996) moet skoolbeheerliggame:–

- (a) die belange van die skool bevorder en daarna strewende om die skool se ontwikkeling te verseker deur die voorsiening van gehalte onderwys vir al die leerlinge in die skool; en
- (b) die prinsipaal, onderwysers en ander personeel in die uitvoering van hul professionele funksies steun.

Heystek (2010) voer aan dat hierdie nuwe magte wat aan beheerliggame gegee is hulle meer verantwoordbaar maak vir professionele aangeleenthede in skole en dat die professionele regte van onderwysers beïnvloed word aangesien onprofessionele mense of leke (ouers) nou by professionele aktiwiteite betrokke is. Robinson, *et al.* (2003) verwys ook na die rol van leke in die aanstelling van prinsipale in Nieu-Seeland en in Britse skole. Hulle bevraagteken die vermoë van sulke beheerliggame (*lay boards*) om die doelwitte van die staat en hul plaaslike gemeenskappe te bereik, sowel as die staat se vermoë om die aktiwiteite te ondersteun en te reguleer. Die betrokkenheid van ouers by die bedryf van skole word universeel bevraagteken. Vermoë word omskryf as die vermoë van individue en organisasies of organisatoriese eenhede om hul funksies effektief, doeltreffend en volhoubaar uit te voer (Robinson, *et al.* 2003:264). Om die kapasiteit van SBL'e te verhoog, bepaal die SASW (RSA, 1996) onderstaande in art. 19(1):

Die Departementshoof moet, uit fondse wat vir hierdie doel deur die provinsiale wetgewer bewillig is, 'n program vestig om: –

- (a) inleidende opleiding aan die nuut verkose SBL'e te voorsien om hulle in staat te stel om hul werksaamhede te verrig; en
- (b) voortgesette opleiding aan SBL'e te voorsien ten einde die doeltreffende verrigting van hul werksaamhede te bevorder of hulle in staat te stel om bykomende werksaamhede aan te neem.

Adams en Waghid (2005:29) meld dat die gebrek aan opleiding vir SBL'e 'n groot tekortkoming is en voer aan dat opleiding mense moet bemagtig, nie net met kennis nie maar breër soos sosiale geleenthede, wat insluit toegang tot opleiding en onderwys, waarsonder 'n individu nie vry kan wees nie. Die begrip *vryheid* sluit in selfontwikkeling, wat kritiek is vir die funksionering van SBL'e. 'n Gebrek aan opleiding om SBL'e te bemagtig sal dus selfontwikkeling vertraag, wat tot minder demokratiese praktyke kan lei.

Die bedoeling van die SASW (RSA, 1996) is egter nie dat ouers betrokke moet raak by professionele sake waarvoor hulle nie opgelei is nie, maar dat hulle in 'n posisie moet wees om in gevalle van ernstige wangedrag deur opvoeders op te tree. Heystek kyk ook op 'n dieper vlak na die betrokkenheid van ouers in professionele sake. Heystek fokus op die doel van die SBL'e in skole. Die doel van die wet is om die ongeregthede van die verlede aan te spreek, om demokratiese beginsels in skole en in die breër gemeenskap te vestig en om gehalte opvoeding vir almal te verseker. Skoolbeheerliggame is dus veronderstel om 'n groot rol in skoolverbetering te speel. Heystek (2010) verwys na die swak uitslae van graad 3- en graad 6-leerders in onderpresterende skole en noem dat skoolbeheerliggame 'n groter rol moet speel in daardie skole. Heystek stel voor dat skoolbeheerliggame meer verantwoordelik moet wees vir die gehalte van onderwys, ongeag die uiteenlopende vermoë en beskikbaarheid van skoolbeheerliggame.

Heystek (2010:111) noem dat die keuring en aanstelling van die bes gekwalifiseerde persoon in 'n spesifieke pos die belangrikste beginpunt vir gehalte-onderwys is. Die effektiewe en produktiewe funksionering van enige persoon in 'n spesifieke pos is nie net die tegniese geskiktheid (soos kwalifikasie) nie maar ook bekwaamheid met betrekking tot inter-menslike aktiwiteite. Die Arbeidswysigingswet van 2005 beperk die magte van skoolbeheerliggame om oor benoemings in skole te besluit. Heystek stel die vraag: as die mag om aanbevelings vir die aanstelling van onderwysers te maak uit die hande van beheerliggame geneem word, is dit dan regverdig om beheerliggame vir die prestasie en behoud van gehalte-onderwys verantwoordelik te hou? Art. 6(3)(a) van die Wet op die

Indiensneming van Opvoeders (RSA, 76) bepaal dat enige aanstelling, bevordering of oorplasing na enige pos op die opvoedersdiensstaat van 'n openbare skool slegs gemaak word op aanbeveling van die SBL van die betrokke skool. Dit plaas die SBL in 'n baie magtige posisie. Art. 6(3)(c) van die Wet op die Indiensneming van Opvoeders (RSA,76) bepaal dat die SBL, na gelang van die geval, 'n lys in voorkeurorde aan die Departementshoof voorlê, van minstens drie name van aanbevole kandidate óf minder as drie kandidate in oorleg met die Departementshoof.

Art. 6(3)(f), soos gewysig in die Wet op die Indiensneming van Opvoeders (RSA, 76) bevat egter meer verreikende uitdagings vir die magte van SBL'e sover dit die aanstelling van onderwysers betref. Die departementshoof kan nou enige geskikte kandidaat op die lys aanstel. Dit gee dramatiese mag aan die departementshoof en in werklikheid verminder dit die mag van SBL'e by die aanbeveling en aanstelling van onderwysers. Dit kan gesien word as die wegneem van mag van SBL'e en die desentralisasie van mag wat aan SBL'e gegee was. Dit kan ook gesien word as 'n growwe skending van die demokratiese reg van ouers om inspraak in die opvoeding van hul kinders te hê (Beckman & Prinsloo, 2009:182). Die mag van die departementshoof kan beperk wees as die ouers kundig genoeg is. Die departementshoof moet skriftelike, aanvaarbare redes verskaf hoekom die aanbeveling verander word en die SBL kan daarteen appelleer.

Heystek (2010:113) voer aan dat die betrokkenheid van ouers by SBL'e baie belangrik is vir die sukses van opvoeding en dat betrokkenheid in baie arm benadeelde skole, selfs in skole met ouers in lae sosio-ekonomiese toestande, opvoedkundige sukses teweeg bring. Die betrokkenheid van SBL'e word egter nie by alle skole verwelkom nie. Volgens Heystek (2010:113) is onderwysers nie positief oor ouerbetrokkenheid by die professionele sake van opvoeders nie, veral in skole wat onderpresteer. Opvoeders is bang dat die ouers die swak akademiese werk, afwesigheid van voorbereiding, min kennis van die leerplan en swak metodiek sal raaksien. Heystek (2010) noem dat SBL'e van benadeelde skole voorheen min ondersteuning gegee het aan skole, maar dat hierdie probleem deur middel van opleiding oorkom kan word.

Lewis en Naidoo (2004:100) noem Suid-Afrika se pogings om breër deelname te bevorder in onderwysbesluitneming deur plaaslike skoolbeheerstrukture waarin ouers die grootste verteenwoordiging het. Dieselfde outeurs (2004:101) gebruik die aksieteorie (*theory of action*) om die omvang van beheer, naamlik deelname en verteenwoordiging, te verstaan.

Skoolbeheer en deelname word nie duidelik omskryf nie en deelname vir doeltreffendheid eerder as vir demokratiese doeleindes word beklemtoon. 'n Rede vir die vestiging van SBL'e is om demokrasie uit te brei, maar in werklikheid is hul aktiwiteite gerig op die effektiewe funksionering van die skoolorganisasie, met min aandag aan demokratiese deelname (Lewis & Naidoo, 2004:102). Konsultasie, in die besonder met ouers en leerders, sal waarskynlik betrokkenheid by die demokratiese reëls waardeur leerders en ouers bestuur word, verdiep. Konsultasie in verband met die reëls waardeur die daaglikse lewe van die leerders by die skool bestuur word, is ontwerp om selfbestuur te konsolideer (Woolman & Fleisch, 2008:59). Woolman en Fleisch beskou konsultasie as deel van demokrasie.

Ouers se betrokkenheid in skole word gesien as gepas binne perke om die effektiewe bestuur van die skool te verseker. Lewis en Naidoo (2004:102) gebruik die SASW om die rol van die beheerliggaam uit te spel en verwys na die magspel tussen die beleidmakers (onderwysdepartement en die SBL'e). Die SBL'e verstaan nie die rol wat hulle in skole moet speel nie en dit bring spanning tussen die beheerliggaam en die skoolpersoneel mee. Die SBL'e neem deur konsensus deel aan besluite in die soeke na 'n gemeenskaplike oplossing. By vergaderings word daar nie oor sekere sake geredeneer en kritiese vrae gestel nie, maar ouerlede gee soms hul goedkeuring vir 'n bepaalde saak omdat hulle hul laat lei deur die opvoeders. Dit beteken dat hulle slegs instem en nie regtig weet waarvoor hulle stem nie. Die SASW bepaal dat die ouers die grootste komponent op die beheerliggaam moet dien. Dit alleen verbeter nie skole nie. Lewis en Naidoo (2004) voer ook aan dat die instelling van SBL'e in skole die bestaande patrone (voor 1994) van mag en voordele dien. Hulle voer aan dat, alhoewel die SASW 'n templaar voorsien vir hoe "beheer moet werk", die omskrywing en rolle in die praktyk nie so eenvoudig is nie. Dit veroorsaak konflik, onderhandeling en kompromieë. Die gebrek aan betekenisvolle deelname deur ouers en leerders versterk die pogings van die beleidmakers en administrateurs om demokratiese skoolbeheer met rasonale besluitneming, minimum konflik en besluite deur konsensus te neutraliseer.

Waar Heystek (2010) positief is oor die rol wat SBL'e in skole kan speel om skoolprestasie te verbeter, bevraagteken Lewis en Naidoo (2004) die rol en bekwaamheid van beheerliggame in skole. Volgens laasgenoemde twee skrywers bring SBL'e nie noodwendig verbetering na skole nie. Die navorser is van mening dat, indien daar binne SBL'e onduidelikheid bestaan oor hul rol in skole, hulle nie hul funksie sal verrig soos die

wetgewing beoog nie. Om dus die beste persoon in 'n pos aan te stel, sal problematies wees vir beheerliggame met min kennis, veral in landelike skole. Dié studie is gerig op skoolbeheerliggame se begrip, vertolking en implementering van wetgewing by die keuring en aanbeveling van prinsipale enersyds en die identifisering van uitdagings wat hulle ervaar andersyds.

1.5 Navorsingsvraag en subvrae

Wat is die rol van skoolbeheerliggame van skole in plattelandse gebiede en watter uitdagings staan hulle in die gesig by die aanbeveling van prinsipale?

Die volgende subvrae word gestel, wat die hoofvraag beklemtoon:

- Wat is die beperkings en uitdagings wat plattelandse beheerliggame moet oorkom om prinsipale aan te stel?
- Oor watter vermoëns behoort skoolbeheerliggame te beskik om prinsipale aan te beveel?
- Tot watter mate voldoen skoolbeheerliggame aan die wetlike vereistes t.o.v. die aanbeveling van prinsipale?

1.6 Doelwitte

Die doel van die navorsing was:

- om te bepaal watter uitdagings skoolbeheerliggame in plattelandse skole in die gesig staan by die aanbeveling van prinsipale
- om duidelikheid te verkry oor SBL'e in plattelandse skole se vermoë om prinsipale aan te beveel, en
- om te ondersoek in watter mate die skoolbeheerliggame van die plattelandse skole wat die navorser ondersoek het, voldoen aan die wetlike vereistes t.o.v. die aanbeveling van prinsipale.

1.7 Navorsingsraamwerk

Die konteks en ondervinding van SBL'e beïnvloed die wyse waarop hulle hul rol (die wetgewing) vertolk en implementeer. Gebaseer op die beginsel dat die wêreld uit veelvoudige realiteite bestaan, erken 'n konstruktivistiese en/of interpretivistiese paradigma die belangrikheid van konteks in die wyse waarop mense gebeurde en mekaar ervaar (Cohen, *et al.*, 2007:3, Henning, *et al.*, 2004:21). As sodanig laat dit veelvoudige

betekenisse van individuele ondervindings toe, betekenisse wat dikwels sosiaal en histories gekonstrueer word (Creswell, 2003:18; Patton, 2002:96).

Die interpretivistiese paradigma stel die navorser in staat om onderhoude uit verskillende kontekste met sy navorsingsdeelnemers te voer op 'n wyse wat hulle toelaat om hul eie perspektiewe in hul eie woorde aan hom oor te dra. Dit stel hom ook in staat om hul veelvoudige verstaan van wetgewing en die implikasies wat die vertolkings op skoolbeheer het, holisties te vergelyk, met inagneming van hul verskillende kulture, agtergronde, verwagtinge en vermoëns (Cohen, *et al.*, 2007).

1.8 Navorsingsmetode

Gegewe die sosiale konstruktivistiese en/of interpretivistiese siening dat kennis opgebou word deur sosiale wisselwerking, dat die wyse waarop individue met hul sosiale wêreld omgaan, verskil, en die realiteite wat hulle opbou hul verskille reflekteer (Merriam, 1998:6), het die navorser verkies om sy navorsing volgens die kwalitatiewe metode te doen. Denzin en Lincoln (in Ospina, 2004) maak daarop aanspraak dat kwalitatiewe navorsing 'n verklarende en naturalistiese benadering behels. Dit beteken dat kwalitatiewe navorsers dinge in hul natuurlike omgewing bestudeer om sin te maak van, of om fenomene te interpreteer aan die hand van die betekenisse wat mense daaraan gee.

Die navorsingsvraag is ondersoek deur gebruik te maak van literatuurstudie en onderhoude met die deelnemers. Data is verkry deur deels gestruktureerde onderhoude te voer met minstens agt lede van SBL'e van twee plattelandse skole en 'n departementele amptenaar in die Overberg-onderwysdistrik. Die onderhoude is elektronies opgeneem, getranskribeer en ontleed.

(a) Onderhoude

Die navorser wou uitvind hoe sekere lede van die skoolbeheerliggaam die proses ten opsigte van die aanbeveling van prinsipale ervaar, d.w.s. die proses van die vasstelling van die kriteria vir die geskikste kandidaat tot die aanbevelingsproses. Onderhoude is 'n belangrike manier vir die navorser om die akkuraatheid van die indrukke wat hy verkry het deur waarneming te toets en te verifieer (Fraenkel & Wallen, 2003:455).

1.9 Data-analise

Na die data-insamelingsproses het die navorser begin met 'n meer gedetailleerde ontleding aan die hand van die begrippe wat hy uitlig in die literatuuroorsigafdeling. Die data is volgens inhoudkategorieë geplaas om die navorser in staat te stel om:

- vertolkings te maak;
- temas en begrippe te integreer;
- ooreenkomste te identifiseer; en
- variasies en afwykings te bepaal (Punch, 2009).

1.10 Etiese oorwegings

Om empiriese navorsing te doen, vereis dat die navorser sekere vereistes moet nakom. Fraenkel en Wallen (2003:56) verwys na die term *etiek* om te bepaal wat is reg en wat is verkeerd. Bailey (1987:407) stel die volgende basiese etiese navorsingsbeginsels voor:

- die beskerming van die deelnemers se privaatheid
- objektiwiteit en eerlikheid by verslagdoening; en
- vertroulikheid

Om die studie uit te voer, het die navorser hom ook laat lei deur die beginsel van die verkryging van ingeligte toestemming (Merriam, 1998). Voor die onderhoude gevoer is, het die navorser eers die toestemming van die deelnemers verkry. Die navorser het verseker dat die deelnemers bewus was daarvan dat hulle vrywillig aan die studie deelneem en te eniger tyd kon onttrek as hulle dit wou doen (Babbie & Mouton, 2001). Dit is belangrik dat die navorser toestemming van die universiteit moes verkry om die navorsing te doen. Toestemming is ook verkry van die onderwysdepartement en die skole waar die navorsing gedoen is.

Die deelnemers is daarop gewys dat alle inligting vertroulik hanteer sou word. Die doel van die studie is voor die tyd aan al die partye bekend gemaak. Om die identiteit van deelnemers aan steekproewe te beskerm, is fiktiewe name gebruik en alle notas en bandopnames sal tot na die voltooiing van die tesis bewaar word, waarna dit vernietig gaan word. Die deelnemers is nie mislei deur inligting tydens die studie van hulle te weerhou nie en die navorser het 'n ope benadering gevolg, waar die deelnemers ingelig is oor die doel en proses van die navorsing. Versamelde data is akkuraat terug gerapporteer

en data wat verkry is, is nie uitgelaat om die resultate te manipuleer nie (Babbie & Mouton, 2001).

1.11 Samevatting

Die doel van hoofstuk 1 is om 'n inleidende oriëntasie van die studie te gee, sowel as 'n aanduiding van wat in hoofstuk 2 tot 5 gaan volg. In dié hoofstuk is die navorsingsvraag geformuleer en 'n algemene oorsig verskaf van die aannames waarmee die studie benader is. Sleutelbegrippe is verhelder en 'n kort oorsig is verskaf van die navorsingmetodologie, navorsingdoelwit en strategieë wat in die studie gebruik gaan word. Hoofstuk 2 gee 'n literatuuroorsig van tersaaklike en hedendaagse literatuur. Die navorser bespreek die onderliggende teorieë waarvolgens 'n empiriese studie onderneem en na aanleiding waarvan die resultate van die studie vertolk word.

HOOFSTUK 2

2. Aanstelling van prinsipale: beleids- en organisatoriese perspektief

2.1. Inleiding

Soos in hoofstuk 1 aangedui was die doel van die studie om vas te stel of die SBL'e van plattelandse skole die wetgewing in verband met die keuring en aanstelling van prinsipale korrek vertolk en toepas. Dit is daarom noodsaaklik om die relevante wetgewing kortliks op te som en te bespreek. Wanneer persone in groepsverband besluite neem en dinge doen, kan dit gebeur dat hulle mekaar beïnvloed, hetsy negatief of positief. Die navorser fokus dus ook op etiese gedrag van die SBL in die aanbevelingsproses van die prinsipaal. Die SASW desentraliseer die mag om 'n prinsipaal aan te stel na die SBL. In hierdie hoofstuk word daar dan ook gefokus op of die SBL die vermoë het om hierdie gedesentraliseerde mag te gebruik om die aanbevelingsfunksie te verrig.

Die navorser het in sy honneursstudie die verskillende stukke wetgewing behandel wat met die onderwys te doen het. In hierdie studie word bepaalde wetgewing uitgelig wat gebruik gaan word om die aanstellingsproses te verhelder. Die volgende wetgewing is van toepassing op die aanstelling van personeel en daarom ook op die aanstelling van prinsipale: die Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika, (no. 108 van 1996 (hierna genoem die Grondwet), die Wet op Nasionale Onderwysbeleid (no. 27 van 1996), die Suid-Afrikaanse Skolewet (no. 84 van 1996), die Wet op Arbeidsverhoudinge (66 van 1995), die Wet op Gelyke Indiensneming (no. 55 van 1998), die Wet op die Indiensneming van Opvoeders (no. 76 van 1998), die Wet op die Bevordering van Administratiewe Geregtigheid (no. 3 van 2000), asook ander relevante wysigingswette.

Die bespreking van die wetgewing hang saam met die onderstaande navorsingsvraag en subvrae.

2.2 Navorsingsvraag en subvrae

Wat is die rol van die skoolbeheerliggaam van skole in plattelandse gebiede en watter uitdagings staar hulle in die gesig by die aanbeveling van prinsipale?

Aan die hand van die navorsingsvraag is drie subvrae geformuleer:

- Wat is die beperkings en uitdagings wat plattelandse SBL'e moet oorkom in die proses om prinsipale aan te stel?

- Oor watter vermoëns behoort skoolbeheerliggame te beskik om 'n prinsipaal aan te beveel?
- Tot watter mate voldoen skoolbeheerliggame aan die wetlike vereistes t.o.v. die aanbeveling van prinsipale?

2.3 Wetgewing met betrekking tot die keuring en aanstelling van prinsipale

In die volgende afdeling word kortliks na wetgewing verwys wat direk of indirek van toepassing is op die werksaamhede van die beheerliggaam in die proses om hoofde aan te stel

2.3.1 Die Grondwet

Tydens die aanstelling van hoofde moet Beheerliggame sorg dat hulle die volgende beginsels van die Grondwet handhaaf, want die Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika (RSA, 1996) vorm die grondslag en verwysingsraamwerk waarvolgens die burgers van die land moet optree en is op sekere waardes gegrond. Die Republiek van Suid-Afrika is een, soewereine, demokratiese staat gegrond op die onderstaande waardes:

- (a) Menswaardigheid, die bereiking van gelykheid en die uitbou van menseregte en vryhede.
- (b) Nie-rassigheid en nie-seksisme.
- (c) Die oppergesag van die grondwet en die heerskappy van die reg.
- (d) Algemene stemreg vir volwassenes, 'n nasionale gemeenskaplike kieserslys, gereelde verkiesings en 'n veelpartystelsel van demokratiese regering, om verantwoordingspligtigheid, 'n responsiewe ingesteldheid en openheid te verseker (1996).

Hoofstuk 2 van die Grondwet (RSA, 1996) wat die Handves van Regte bevat, verskans die regte van alle mense in die land. Hierdie Handves van Regte is die hoeksteen van die demokrasie in Suid-Afrika en bevestig die demokratiese waardes van menswaardigheid, gelykheid en vryheid (art. 7(1)). Art. 7(2) verklaar dat die staat geen keuse het nie as om die regte in die Handves van Regte te eerbiedig, te beskerm, te bevorder en te verwesenlik. Art. 9(3) en 9(4) bepaal dat die staat of enige ander persoon nie regstreeks of onregstreeks onbillik teen iemand mag diskrimineer op een of meer gronde nie, met inbegrip van ras, geslagtelikheid, geslag, swangerskap, huwelikstaat, etniese of sosiale

herkoms, kleur, seksuele georiënteerdheid, ouderdom, gestremdheid, godsdiens, gewete, oortuiging, kultuur, taal en geboorte. SBL'e moet dus die beginsels van die Grondwet in gedagte hou wanneer aanbevelings vir die aanstelling van prinsipale gedoen word.

2.3.2 Wet op Nasionale Onderwysbeleid (no. 27 van 1996)

Die Wet op Nasionale Onderwysbeleid (no. 27 van 1996) vervang die Wet op die Nasionale Beleid vir Algemene Onderwysake (no. 76 van 1984). Die voorwoord van die Wet op Nasionale Onderwysbeleid (RSA, 1996) verwys na die noodsaaklikheid om wetgewing aan te neem om die demokratiese omskepping van die nasionale onderwysstelsel in 'n stelsel wat in die behoeftes voorsien en die belange dien van al die mense van Suid-Afrika en hulle fundamentele regte handhaaf.

Hierdie wetgewing vorm die basis vir ander relevante onderwyswetgewing, waarvan sommige in die studie gebruik word, o.a. die SASW (no. 84 van 1996), wat handel oor die werksaamhede van SBL'e en die Wet op die Indiensneming van Opvoeders, wat spesifiek verwys na die keuring en aanstelling van opvoeders. Een van die doelwitte van die Wet op Nasionale Onderwysbeleid (RSA, 1996) is om voorsiening te maak vir:

- die oorlegpleging waaraan uitvoering gegee moet word voordat beleid bepaal word en die instelling van sekere liggame vir die doeleindes van oorlegpleging.

Skoolbeheerliggame beveel prinsipale aan wat beteken dat daar met SBL'e oorleg gepleeg word. In terme van dié Wet op Nasionale Onderwysbeleid (RSA, 1996) bepaal die Minister van Onderwys nasionale beleid vir die beplanning, voorsiening, finansiering, koördinerende, bestuur, beheer, programme, monitering, evaluering en welsyn van die onderwysstelsel (art. 3(4)). Ingevolge die bepalings van die wet kan die minister nasionale beleid bepaal vir die organisasie, bestuur, beheer, befondsing, diensstaat en registrasie van onderwysinrigtings. Die beleid in art. 3 van die Wet op Nasionale Onderwysbeleid (RSA, 1996) is gerig op die bevordering en beskerming van die fundamentele regte van elke persoon soos gewaarborg ingevolge hoofstuk 2 van die Grondwet (RSA, 1996) en die internasionale konvensies wat deur die Parlement bekragtig is. Dit dui in die besonder op die reg van elke persoon om beskerm te word teen onbillike diskriminasie binne of deur 'n onderwysdepartement of 'n onderwysinrigting op watter gronde ook al, die bereiking van billike onderwysgeleenthede en die regstelling van ongelykheid in onderwysvoorsiening in die verlede, met inbegrip van die bevordering van geslagsgelykheid en die verhoging van

die status van die vrou. SBL'e moet dus bewus wees van die fundamentele regte van elke persoon soos gewaarborg deur die Nasionale Onderwyswet (no. 27 van 1996), om te verseker dat hulle nie onbillik teen enige persoon diskrimineer tydens die aanbevelingsproses nie.

2.3.3 Suid-Afrikaanse Skolewet (no. 84 van 1996)

Die Suid-Afrikaanse Skolewet (SASW) (no. 84 van 1996) is geskep om voorsiening te maak vir 'n eenvormige stelsel vir die organisasie, bestuur en finansiering van skole en die wysigings en herroeping van sekere wette wat op skole betrekking het deur verskeie wysigings op onderwyswette (no. 100 van 1997, no. 48 van 1999, no. 53 van 2000, no. 57 van 2001, no. 50 van 2002, no. 1 van 2004, no. 24 van 2005, no. 31 van 2007 en no. 15 van 2011). Die SASW se doelwit is om demokratiese transformasie van die samelewing te bevorder (SASW, 1996). Beckmann en Prinsloo (2009) meld dat die SASW 'n belangrike rol speel om die beginsel van vennootskappe en medeverantwoordelikheid in onderwys aan te moedig.

Die onderstaande bepalings kom in die SASW (RSA, 1996) voor naamlik:

- die bereiking van demokrasie in Suid-Afrika afstand gedoen het van die voormalige onderwysstelsel wat gebaseer was op rasse-ongelykheid en skeiding; en
- hierdie land 'n behoefte het aan 'n nuwe nasionale stelsel vir skole wat :–
- die onregte in onderwysvoorsiening van die verlede sal regstel,
- onderwys van toenemend hoë gehalte aan alle leerders sal voorsien en op hierdie wyse 'n hegte fondament vir die ontwikkeling van al ons mense se talente en bekwaamhede sal lê,
- die demokratiese transformasie van die gemeenskap sal bevorder,
- rassisme en seksisme en alle ander vorms van onregverdige diskriminasie en onverdraagsaamheid sal bekamp,
- die regte van alle leerders, ouers en opvoeders sal handhaaf, en
- hul aanvaarding van verantwoordelikheid vir die organisasie, beheer en finansiering van skole in vennootskap met die Staat sal bevorder.

2.3.4 Wet op Arbeidsverhoudinge (no. 66 van 1995)

Die Wet op Arbeidsverhoudinge (no. 66 van 1995) bepaal die verhouding tussen werkgewer en werknemer en is daarop gemik om sosiale geregtigheid, arbeidsgesille, demokratiese praktyke en arbeidsverhoudinge te bevorder en die organiseringsregte van vakbonde te reguleer.

Die belangrikste beginsel van dié Wet is die beskerming van werkers se regte soos vervat in art. 1(a) van die Grondwet (RSA, 1996). Art. 5 en 7 van die Wet op Arbeidsverhoudinge (RSA, 1995) was baie belangrik vir hierdie studie. Art. 5(1) en 7(1) bepaal dat niemand teen 'n werknemer mag diskrimineer nie en 5(3) bepaal dat niemand 'n werknemer of werksoeker mag bevoordeel of bevoordeling belowe nie. Art. 14(4) bepaal dat 'n vakbondverteenwoordiger die reg het om 'n werknemer op versoek in die werkplek by griewe- en dissiplinêre verrigtinge by te staan. Hierdie bepaling is baie belangrik, veral in gevalle van moontlike onregverdige keurings- en aanstellingsprosedures. Later in die hoofstuk word die rol van vakbonde in die aanstelling van prinsipale, met spesifieke verwysing na die resolusies en ooreenkomste met die werkgewer, toegelig.

2.3.5 Wet op Gelyke Indiensneming (no. 55 van 1998)

Die Wet op Gelyke Indiensneming (55 van 1998) is gemik op die regstel van ongelykhede in die werkplek, spesifiek wanbalanse as gevolg van diskriminasie van die verlede. Ingevolge dié wet (art. 2) kan gelykheid in die werkplek enersyds verkry word deur die bevordering van gelyke geleenthede en billike behandeling in die werkplek. Andersyds kan dit verkry word deur onregverdige diskriminasie uit te skakel en regstellende maatreëls toe te pas wat daarop gemik is om die benadeling van die verlede reg te stel.

Art. 5 van die Wet op Arbeidsverhoudinge (RSA, 1995) stipuleer dat werkgewers gelyke geleenthede in die werkplek moet bevorder deur onregverdige diskriminasie in enige werkbeleid of -praktyk uit te skakel. Dit verbied onregverdige diskriminasie, direk of indirek, teen enige werknemer, in enige werkbeleid of -praktyk op grond van ras, geslag, seksualiteit, swangerskap, huwelikstatus, familieverantwoordelikheid, etniese of sosiale oorsprong, kleur, seksuele georiënteerdheid, ouderdom, gestremdheid, godsdiens, geloof, politieke opinie, kultuur, taal en geboorte (art. 6(1)), tensy dit gedoen word in die belang van regstellende aksie (art. 6(2)). Met ander woorde, werkgewers is moreel en wettig verplig om regstellende aksie toe te pas om beroepsgelykheid te behaal (art. 13(1)). Dit kom ook in die Wysigingswet op die Aanstelling van Opvoeders (RSA, 2005) voor in

verband met die keuring en aanstelling van opvoeders in openbare skole. Dié bepaling ten opsigte van regstellende aksie veroorsaak groot konflik tussen SBL'e en die onderwysdepartemente en is nie altyd in die beste belang van die skool nie. Ter illustrasie van die konflik, verwys die navorser later in die hoofstuk na bepaalde hofsake tussen die staat en die SBL'e.

Om te verseker dat die doelwitte van die Wet op Gelyke Indiensneming uitgevoer word, het die Wes-Kaapse Onderwysdepartement (WKOD, 2006) sy eie Diensbillikheidsplan (DBP) opgestel. Die verantwoordelikheid berus by alle lynbestuurders en rolspelers (SBL'e) om te voldoen aan die beginsels en teikens van dié plan. Dit is die verantwoordelikheid van alle lynbestuurders om alle beleide en praktyke korrek en konsekwent toe te pas en die gaping tussen ras, geslag en persone met gestremdhede op alle vlakke en beroepskategorieë te vernou. Die WKOD het te kampe met sekere uitdagings wat diensbillikheid betref. Die uitdagings vir al die aangewese groepe is die onderstaande:

- om vroulike verteenwoordiging in bestuursposte te behaal
- om swart verteenwoordiging dwarsdeur die organisasie te behaal, van die laagste tot die hoogste vlak, en
- om geleenthede te skep vir persone met gestremdhede om die werkomgewing van die departement te betree.

Elke opvoedkundige instansie, insluitend skole, distrikskantore en hoofkantoor, moet dus 'n strategie ontwikkel om te verseker dat sy werkomgewing verteenwoordigend is ten opsigte van ras, geslag en persone met gestremdhede. 'n Werknemersprofiel moet opgestel word, met teikens wat ooreenstem met dié wat die WKOD bepaal het. Nominasies van werknemers uit die aangewese groepe in poste sal deur die WKOD gemoniteer word, met die klem op watter redelike pogings aangewend is om die teikens te bereik. Die rolspelers moet soos volg te werk gaan om die WKOD-teikens te behaal:

- Distrikskantore – verskaf advies en leiding oor diensbillikheid en die nakoming van die gelykheidsdoelwitte en -teikens
- Hoof van inrigting – verseker dat die inrigting 'n gelykheidsprofiel en teikens het wat sal lei tot 'n verteenwoordigende personeel. Die hoof van die inrigting moet ook die SBL inlig oor die WKOD-teikens.

- Skoolbeheerliggame – die keuringspaneel stel die kortlys op en benoem persone in lyn met die gelykheidsteikens van die inrigting en dié wat die WKOD bepaal het.
- Hoof van onderwysdepartement of sy gedelegeerde – maak seker dat die benoeming ooreenstem met die teikens van die inrigting en die WKOD en verwys die benoeming terug indien nodig.

2.3.6 Wet op die Bevordering van Administratiewe Geregtigheid (no. 3 van 2000)

Die Wet op die Bevordering van Administratiewe Geregtigheid (3 van 2000) bepaal dat almal die reg het op administratiewe optrede wat regmatig, redelik en prosedureel billik is, en dat elkeen wie se regte nadelig deur administratiewe optrede geraak is, die reg het om skriftelike redes te ontvang vir daardie administratiewe optrede (Grondwet, art. 33(1)(2); Wet op die Bevordering van Administratiewe Geregtigheid, art. 1). Die Wet op die Bevordering van Administratiewe Geregtigheid (RSA, 2000) se oogmerk is om effektiewe staatsadministrasie en goeie regering te bevorder en om 'n kultuur te vestig van verantwoording, openheid en deursigtigheid by die uitoefening van openbare mag en by die uitvoering van openbare funksies, om só uitvoering te gee aan die reg op billike administratiewe handeling (art. 2).

In hierdie konteks moet die SBL altyd volgens prosedure optree en die beginsel van billikheid en regverdigheid in die keuring en aanbeveling van prinsipale nakom. Indien SBL'e enige besluite neem wat enige persoon se regte nadelig beïnvloed, het sodanige persoon dan die reg om korrektiewe stappe teen die SBL te neem soos bepaal in art. 3(3) van die Bevordering van Administratiewe Geregtigheid (RSA, 2000).

2.3.7 Wet op die Indiensneming van Opvoeders (no. 76 van 1998)

Die voorwoord van die Wet op die Indiensneming van Opvoeders (76 van 1998) dien as raamwerk vir die indiensneming van opvoeders deur die staat, vir die reëlins van die diensvoorwaardes, dissipline, aftrede en ontslag van opvoeders. In hierdie studie val die fokus op hoofstuk 3 van dié wet, wat handel oor die aanstellings, bevorderings en oorplasing van opvoeders in openbare skole. Art. 6(1) bepaal dat die aanstelling van 'n persoon of die bevordering of oorplasing van 'n opvoeder in diens van die departement van basiese onderwys deur die direkteur-generaal gedoen word; in die geval van 'n provinsiale departement van onderwys hanteer die departementshoof die aangeleentheid. Die SBL'e moet hul werksaamhede ken en weet dat hulle nie diensvoorwaardes vir opvoeders mag

bepaal nie en ook nie mag in enigiens in enige dissiplinêre stappe teen opvoeders nie. SBL'e mag ook nie opvoeders ontslaan nie, maar mag wel aanbeveel dat opvoeders bevorder kan word, indien 'n bevorderingsvakature bestaan wat deur die voorgeskrewe prosedure gevul moet word. Voorts moet SBL'e toestemming verleen indien enige opvoeder aansoek doen vir oorpasing na of van die skool.

Die Raad vir Arbeidsverhoudinge vir Opvoeders (RAVO) se resolusie 5 van 1998 verskaf die riglyne waarvolgens onderwysposte gevul moet word. Hierdie dokument is ook vervat in die Personeel Administrasie Maatreëls, ook bekend as die PAM-dokument.

Genoemde dokumente is die resultaat van onderhandelinge met die relevante unies en die tweede dokument stel spesifiek die reg van unies om as waarnemers van die proses van die vul van onderwysposte op te tree.

2.3.8 Bevoegdhede van die departementshoof in die aanstelling, en oorpasing van opvoeders soos vervat in die Wet op die Indiensneming van Opvoeders, 76 van 1996.

- 1) Behoudens die bepalings van hierdie artikel moet die aanstelling van 'n persoon, of die bevordering of oorpasing van 'n opvoeder –
 - (a) in die diens van die Departement van Basiese Onderwys deur die Direkteur-generaal gedoen word; of
 - (b) in die diens van 'n provinsiale departement van onderwys deur die Departementshoof gedoen word.
- 2) Behoudens die bepalings van hierdie Hoofstuk, die Wet op Arbeidsverhoudinge of 'n kollektiewe ooreenkoms wat deur die Raad vir Arbeidsverhoudinge in die Onderwys gesluit is, moet aanstellings in, en bevorderings of oorplasings na, poste op 'n diensstaat van opvoeders kragtens hierdie Wet gedoen word ooreenkomstig die prosedure en die vereistes wat die Minister bepaal.
- 3) (a) Behoudens paragraaf (m) kan enige aanstelling, bevordering of oorpasing in of na enige pos op die diensstaat vir opvoeders van 'n openbare skool of 'n inrigting vir verdere onderwys en opleiding slegs op aanbeveling van die beheerliggaam van die openbare skool of die raad van die inrigting vir verdere onderwys en opleiding, na gelang van die geval, gedoen word, en indien daar opvoeders in die betrokke provinsiale

onderwysdepartement is wat as gevolg van operasionele vereistes meer is as die diensstaat vir opvoeders van 'n openbare skool of inrigting vir verdere onderwys en opleiding, kan sodanige aanbeveling gedoen word slegs uit kandidate deur die Departementshoof geïdentifiseer, wat botallig en vir die betrokke pos geskik is.

(b) By oorweging van die aansoeke moet die beheerliggaam of die raad, na gelang van die geval, verseker dat die beginsels van billikheid, herstel en verteenwoordigendheid nagekom word en die beheerliggaam of raad, na gelang van die geval, moet hou by:

- (i) die demokratiese waardes en beginsels in art. 7 (1) bedoel;
 - (ii) enige prosedure waarop kollektief ooreengekom is of wat deur die Minister bepaal is vir die aanstelling, bevordering of oorplasing van opvoeders;
 - (iii) enige vereiste waarop kollektief ooreengekom is of wat deur die Minister bepaal is vir die aanstelling, bevordering of oorplasing van opvoeders, waaraan die kandidaat moet voldoen;
 - (iv) 'n prosedure waardeur vasgestel word dat die kandidaat geregistreer is of kwalifiseer vir registrasie as 'n opvoeder by die Suid-Afrikaanse Raad vir Opvoeders; en
 - (v) prosedures wat sal verseker dat die aanbeveling nie deur onbehoorlike invloed op die lede van die beheerliggaam of die raad, na gelang van die geval, verkry word nie.
- (c) Die beheerliggaam of die raad, na gelang van die geval, moet 'n lys in voorkeurvolgorde aan die Departementshoof voorlê van –
- (i) minstens drie name van aanbevole kandidate; of
 - (ii) minder as drie kandidate in oorleg met die Departementshoof.
- (d) Wanneer die Departementshoof die aanbeveling in paragraaf (c) beoog oorweeg, moet hy of sy, voordat hy of sy 'n aanstelling doen, verseker dat die beheerliggaam of die raad, na gelang van die geval, aan die vereistes in paragraaf (b) voldoen het.
- (e) Indien die beheerliggaam of die raad, na gelang van die geval, nie aan die vereistes in paragraaf (b) voldoen het nie, moet die Departementshoof die aanbeveling verwerp
- (f) Ondanks die voorkeurvolgorde in paragraaf (c) en behoudens paragraaf (d) kan die Departementshoof enige geskikte kandidaat op die lys aanstel.

- (g) Indien die Departementshoof 'n aanbeveling verwerp, moet hy of sy:
 - (i) al die aansoeke oorweeg wat vir daardie pos voorgelê is;
 - (ii) die vereistes in paragraaf (b)(i) tot (iv) toepas; en
- (h) Die beheerliggaam of die raad, na gelang van die geval, kan by die Lid van die Uitvoerende Raad appèl aanteken teen die besluit van die Departementshoof oor die tydelike aanstelling in paragraaf (g) beoog.
- (l) 'n Aanbeveling in paragraaf (a) beoog, moet gedoen word binne twee maande na die datum waarop 'n beheerliggaam of raad, na gelang van die geval, versoek is om 'n aanbeveling te doen, by gebrek waarvan die Departementshoof 'n aanstelling kan doen sonder sodanige aanbeveling.

Dit is belangrik dat SBL'e hierdie wetgewing moet ken om enige dispute met die Departementshoof te voorkom, wat kan lei tot lang uitgerekte verhore en om te verhoed dat die Departementshoof 'n prinsipaal aanstel wat nie die keuse van die SBL is nie.

Aanstellings en vul van poste:

(1) By die doen van 'n aanstelling of die vul van 'n pos op 'n diensstaat van opvoeders kragtens die Wet op die Indiensneming van Opvoeders (no. 76 van 1998) moet gelykheid, billikheid en die ander demokratiese waardes en beginsels wat in art. 195 (1) van die Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika, (no. 108 van 1996), beoog word en wat die volgende faktore insluit, behoorlik in ag geneem word, naamlik:

- (a) die bekwaamheid van die kandidaat; en
- (b) die behoefte om die wanbalanse van die verlede reg te stel ten einde breë verteenwoordiging te bewerkstellig.

2.3.9 Hofuitsprake ten opsigte van prinsipaalaanstellings

Bogenoemde wetgewing is baie belangrik vir SBL'e, aangesien dit voorkom in baie hofsake en hofuitsprake waar daar konflik is tussen die SBL en departementshoof oor die aanstelling van opvoeders.

In die saak *Hartswater High School and another v The Head of the Department of Education Northern Cape and others* 765/2006 het die regter in die guns van die SBL beslis deur die saak terug te verwys na die departementshoof om die aanstelling te maak soos dit deur die SBL aanbeveel is. Die SBL het 'n kortlys van verskeie kandidate opgestel en met hulle onderhoude gevoer. Die departementshoof het nie die kandidaat wat

aanbeveel is deur die SBL as prinsipaal aangestel nie, maar wel 'n ander kandidaat wat ook op die SBL se kortlys was en met wie 'n onderhoud gevoer is.

In 'n tweede saak, *Governing Body Unity Primary School v MEC Limpopo Province and Others* 2007 22/79/2007, het die Onderwysdepartement die SBL se aanbeveling verwerp op grond van dokumente wat nie gesertifiseer was nie. Die aanbevole kandidaat het egter reeds waargeneem as prinsipaal by die betrokke skool op versoek van die Onderwysdepartement. Die regter het bevind dat die kandidaat soos aanbeveel deur die SBL aangestel moet word. Die departementshoof het aangevoer dat die kandidaat se kopieë van kwalifikasies nie voldoen aan kollektiewe ooreenkoms no. 1 van 2000 van die Noordelike Provinsie Kamer van die Raad op Arbeidsverhoudinge in die Onderwys nie. Dié resoluë maak daarvoor voorsiening dat 'n applikant vir 'n opvoederspos gesertifiseerde kopieë van sy kwalifikasies, getuigskrifte of uitslae by sy aansoek moet insluit.

Die regter was van mening dat as die nie-sertifisering van die kandidaat se dokumente 'n probleem was, moes die onderwysdepartement nie sy naam na die SBL gestuur het vir die kortlys nie. In terme van paragraaf 5.1 van dié resoluë word alle aansoeke wat voldoen aan die minimum vereistes en voorsienings van die advertensie na die SBL gestuur. Die feit dat die kandidaat ook deur die departementshoof as waarnemende prinsipaal van die skool aangestel was, dien ook as bewys dat die departementshoof hom as geskik vir die pos beskou het.

'n Derde hofsaak *Lawson Brown High School and Others v The MEC of Department of Education, EC and Others* 2007 808/07. Die SBL het mnr. Prinsloo aanbeveel as die mees geskikste kandidaat vir die prinsipaalspos. Al die kandidate wat geskik bevind is vir die pos, is volgens 'n voorkeurlys aan die Onderwysdepartement voorgelê. Ingevolge art. 6(3)(b) van die Wet op Indiensneming van Opvoeders oorweeg die departementshoof die aanbevelings van die SBL. Die departementshoof het egter die tweedekeuse-kandidaat in plaas van Prinsloo aangestel. Die skool het 'n saak gemaak, waarin versoek is dat die besluit tersyde gestel word en dat die aanstelling van die tweedekeuse-kandidaat teruggetrek word. Die departementshoof het die besluit heroorweeg en aanbeveel dat Prinsloo aangestel word. Die tweedekeuse-kandidaat het op sy beurt weer 'n saak gemaak, maar sy aansoek was onsuksesvol.

Die regter het aanbeveel dat die aanstelling van die tweede kandidaat tersyde gestel word en Prinsloo aangestel word. In hierdie geval gaan dit oor die vertolking van die wet. Die vraag wat dié studie stel, is dus of SBL'e wette mag vertolk en verseker dat die korrekte prosedure gevolg word in die aanbeveling van prinsipale, en of alle SBL'e in staat is om die departementshoof se aanstellings in die hof te betwis. Die navorser voer aan dat SBL'e die wette wat verband hou met die aanstelling van opvoeders moet ken om enige saak in die hof te betwis, indien nodig.

2.4 Die belangrikheid van prinsipale in gehalte onderwys

Prinsipale is baie belangrik vir gehalte onderwys. Daarom is dit noodsaaklik om te bepaal of die prosesse en instrumente wat hoofde moet aanstel, aan die verwagtinge en vereistes voldoen. Vervolgens het die navorser gaan kyk wat volgens wetgewing van prinsipale verwag word om gehalte onderwys te verseker. Art. 9 van die Wes-Kaapse Onderwyswysigingswet (no. 3 van 2010) vervang art. 13 van Wet 12 van 1997 en bepaal die beheer en professionele bestuur van openbare skole.

2.4.1 Beheer en professionele bestuur van openbare skole

Behoudens die Wysigingswet (WKOD, 3 van 2010) en die SASW (RSA, 1996), setel die beheer van elke openbare skool in sy beheerliggaam en kan dit slegs sodanige funksies en verpligtinge verrig en slegs sodanige regte uitoefen, wat deur daardie wette voorgeskryf word. 'n Beheerliggaam staan in 'n vertrouensposisie teenoor die skool. Behoudens hierdie Wet en enige toepaslike provinsiale wet en die SASW, moet die professionele bestuur van 'n openbare skool deur die prinsipaal onderneem word onder die gesag van die departementshoof. Die departementshoof moet die bevoegdhede wat vir die effektiewe professionele bestuur van 'n openbare skool vereis word, aan die prinsipaal delegeer. 'n Delegasie beoog in subart. (4) kan op redelike gronde ingetrek word. Die begrip *delegasie* sal later in die studie verduidelik word.

2.4.2 Funksies en verantwoordelikhede van prinsipale van openbare skole

Art. 16(1)(a) van die Wysigingswet (no. 24 van 2005) bepaal dat die prinsipaal van 'n openbare skool die departementshoof in die beheerliggaam verteenwoordig wanneer hy of sy in 'n amptelike hoedanigheid optree. Die prinsipaal moet 'n jaarverslag opstel en aan die Departementshoof voorlê ten opsigte van:

(i) die akademiese prestasie van daardie skool in verhouding tot minimum uitkomste en standarde en prosedures vir assessering deur die Nasionale Minister bepaal kragtens art. 16A van die Suid-Afrikaanse Skolewet (no. 84 van 1996);

(ii) die effektiewe gebruik van beskikbare hulpbronne.

(c)(1) Die prinsipaal van 'n openbare skool wat ingevolge art. 12(b) deur die departementshoof geïdentifiseer word, moet jaarliks, voor die aanvang van die eerste skoolkwartaal, 'n plan opstel wat uiteensit hoe akademiese prestasie by die skool verbeter sal word.

(ii) Die plan vir verbetering van akademiese prestasie moet: (a) voorgelê word aan die departementshoof op 'n datum deur die departementshoof bepaal; en (b) op 'n beheerliggaamvergadering ter tafel gelê word.

(iii) Die departementshoof kan die plan vir verbetering van akademiese prestasie goedkeur of dit terugbesorg aan die prinsipaal met sodanige aanbevelings as wat onder die omstandighede nodig kan wees.

(iv) Indien die departementshoof die plan vir verbetering van akademiese prestasie goedkeur, moet die prinsipaal, teen 30 Junie, verslag doen aan die departementshoof en die beheerraad oor die vordering wat met die implementering van daardie plan gemaak is.

(v) Die departementshoof kan die datum in subparagraaf (iv) beoog by aanvoering van grondige redes verleng.

(2) Die prinsipaal moet:

(a) by die onderneming van die professionele beheer van 'n openbare skool soos in art.13(3) van die Wet beoog, pligte uitvoer wat insluit, maar nie beperk is nie tot:

(i) die implementering van al die opvoedkundige programme en kurrikulumaktiwiteite;

(ii) die bestuur van alle opvoeders en ondersteuningpersoneel;

(iii) die bestuur van die gebruik van leerondersteuningsmateriaal en ander toerusting;

(iv) die uitvoering van werksaamhede wat ingevolge hierdie Wet deur die Departementshoof aan die prinsipaal gedelegeer is;

(v) die veilige bewaring van alle skoolrekords; en

(vi) die implementering van beleid en wetgewing;

(b) alle vergaderings van die beheerliggaam bywoon en daaraan deelneem;

(c) die beheerliggaam voorsien van 'n verslag oor die professionele bestuur betreffende die openbare skool;

(d) die beheerliggaam bystaan in die hantering van dissiplinêre aangeleenthede betreffende leerders;

- (e) die departementshoof bystaan in die hantering van dissiplinêre aangeleenthede betreffende opvoeders en ondersteuningspersoneel in die diens van die Departementshoof;
 - (f) die beheerliggaam inlig oor beleid en wetgewing; en
 - (g) akkurate data aan die departementshoof voorsien wanneer hy of sy versoek word om dit te doen.
- (3) Die prinsipaal moet die beheerliggaam bystaan in die uitvoering van sy funksies en verantwoordelikhede.

Volgens De Lange (2012) is een van die belangrikste sleutels tot beter onderwys 'n duidelike lyn van verantwoordbaarheid in die onderwys, wat insluit dat skole vir 'n gebrek aan prestasie verantwoordelik gehou word. Prestasieooreenkomste met skole en skoolhoofde moet aangegaan word wat fokus op aansporings. 'n Uitgebreide prestasiestelsel vir skoolhoofde word voorgestel wat voorsiening daarvoor maak dat skoolhoofde wat herhaaldelik nie presteer nie, hul pos verloor. Vakbond- en politieke inmenging in die aanstelling van skoolhoofde en in ander onderwysposte moet ook beëindig word. Onbehoorlike beïnvloeding deur vakbonde gebeur by aanstellings omdat amptenare wat vir mensehulpbronbestuur verantwoordelik is, arbeidswetgewing nie goed genoeg verstaan nie

2.5 Konteks van plattelandse skole

Adams en Waghid (2005:25) voer aan dat SBL'e in benadeelde skole nie noodwendig aandag gee aan die beginsels van demokrasie soos beklemtoon in die Grondwet en die SASW nie. Die probleem kom na vore wanneer wetgewing en die implementering daarvan strydig is met mekaar, dus wanneer die uitoefening van skoolbeheer veral in benadeelde skole strydig is met die vereistes van die wet.

2.6 Uitdagings van SBL'e in skole

Die SASW bepaal dat 'n ouer as voorsitter van die SBL moet dien. Dit kan problematies wees in plattelandse gebiede, waar 'n hoë vlak van volwasse ongeletterdheid voorkom. Baie ouers van wie verwag word om die verantwoordelikhede van die beheerliggaam te verrig, is ook nie deeglik voorberei daarop nie (DOE, 2000:42). Sewe jaar na die instelling van SBL'e is baie landelike skole nog in wanorde en is daar min tekens dat SBL'e veel bydra tot die verbetering van skole. Talle skole fungeer sonder 'n skoolbeleid, grondwet of duidelike visie en missie en hul finansiële situasie is beroerd. 'n Adjunkprinsipaal in 'n

landelike skool beweer dat “die beheerliggame van skole nie proaktief is in die opstel van beleide nie en dat baie nie in plek is nie, ingesluit die grondwet”. Dit is toe te skryf aan die ongeletterdheid van ouers (Bush & Heystek, 2003:13).

In ’n studie wat uitgevoer is om skoolbeheer in Suid-Afrika te hersien (DOE, 2003:76) het een van die respondente die volgende standpunt gemaak: “’n Ouer moet nooit die voorsitter of kassier wees nie.” Die meeste SBL’e misluk, want die voorsitters is ongeletterde ouers. ’n Voorsitter van enige komitee of organisasie moet ’n goeie kennis hê van die komitee of organisasie. Op die oomblik het 99% van die plattelandse skole nie grondwette, visie- en missiestellings, ontwikkelingsplanne, gedragskodes, begrotings of finansiële beheersisteme nie. Hoe kan ’n plattelandse persoon met st. 2 as voorsitter die leiding neem? Opgeleide mense word benodig om die prinsipaal te help in die professionele bestuur van die skool.

In baie skole in plattelandse gebiede word geen skoolvergaderings gehou om aan ouers die skoolontwikkelings, vordering en projekte wat geïmplementeer moet word, te verduidelik nie. Die navorser voer aan dat terwyl die nuwe wetlike vereistes bepaal dat SBL’e en die skool in demokratiese en deelnemende verhoudings moet werk om effektiewe onderwys te verseker, dit ’n groot uitdaging is, aangesien die intellektuele kapitaal, sowel as hulpbronne en die nodige vaardighede by SBL’e in plattelandse skole ontbreek. Baie skole in benadeelde sosio-ekonomiese areas maak staat op die bestuurstyle van die prinsipale en die toewyding van die onderwysers om die kwaliteit van onderwys te verbeter, aangesien die SBL’e nie hul weg kan vind tussen die komplekse regulasies wat die veld van beheer omskryf nie (DOE, 2003:7). Die Hersieningskomitee op Skoolbeheer het bevind dat prinsipale soms teensinnig is om hul gesag met SBL’e te deel (DOE, 2003:93). Volgens Beckmann en Blom (2000:1) bestuur baie prinsipale hul skool outokraties en gebruik van die volgende strategieë om ander rolspelers die geleentheid te ontsê om op ’n betekenisvolle wyse deel te neem aan skoolsake:

- Skep die indruk van konsultasie, terwyl mag behou word
- Beperk debat oor omstrede sake
- Stel beperkte kanale in vir deelname.

Volgens die Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD, 2008) is dit duidelik dat SBL’e in baie swak toegeruste skole sukkel om hul basiese funksies te

verrig. Dit is grotendeels toe te skryf aan die gebrek van vaardighede en geweldige groot agterstande in die infrastruktuur waarmee baie skole nog sukkel (OECD, 2008:142). In teenstelling vaar SBL'e in voorheen blanke skole baie beter. Hulle kan lede van SBL'e werf met goeie kommunikasie- en finansiële vaardighede om bv. begrotings voor te berei en te bestuur. Provinsiale onderwysdepartemente is verplig om SBL'e op te lei, maar tot watter mate dit gebeur is nie duidelik nie (OECD, 2008:142). Die navorser voer dus aan dat gebrek aan opleiding op sigself 'n uitdaging is, aangesien sulke SBL'e moet funksioneer met min kennis van wat van hulle verwag word. Terwyl alle skole SBL'e het, wat in ooreenstemming met wettige vereistes ingestel is, het baie dit moeilik met aktiewe deelname deur SBL'e. 'n Verskeidenheid van faktore speel 'n rol, insluitend lae vlakke van geletterdheid, gebrek aan tyd, gebrek aan vervoer, gebrek aan insig in hul rol en "having to deal with the difficult-to-articulate psychological issues of asserting themselves in relation to others with much more education and knowledge of governance than themselves" (OECD, 2008:143).

In landelike gebiede en by plaasskole is hierdie probleem nog groter. Diegene wat die verskriklike taak in die gesig staar om skole in dié omstandighede te beheer, gaan gebuk onder diepe moedeloosheid en hopeloosheid (OECD, 2008:143). Volgens Steyn en Van Niekerk (2002:207) ontvang kringinspekteurs talle klagtes dat prinsipale en SBL'e onregverdig is in die keuse van opvoeders by hul skole. Hulle beoefen na bewering begunstiging, nepotisme en stamskap/stamorganisasie in hul seleksie, en opvoeders eis dat onderwysaanstelling deur inspekteurs moet geskied. SBL'e word ook gekonfronteer met ander uitdagings, wat hul werksaamhede bemoeilik.

Volgens die Parlementêre Moniteringsgroep (2002) word die volgende uitdagings in die gesig gestaar wat betref die uitbou van die vermoëns van SBL'e:

- SBL'e se samestelling weerspieël nie die demografie van die land nie.
- SBL'e voldoen nie aan die nasionale taalbeleid nie en dit lei tot uitsluiting deur taal. Opleiding vir SBL'e was op geletterdheid gebaseer en sluit daarom lede uit wat nie kan lees en skryf nie. Opleiding is irrelevant omdat dit soms deur tenderaars aangebied word, wat nie die situasie verstaan nie.
- Die driejaar-verkiesingsiklus veroorsaak 'n verlies van bekwaamheid. Landelike en plaasskole staar kapasiteit- en bestuursprobleme in die gesig. Ongeletterde persone word ook soms uitgesluit as SBL-lede.

Die Departement van Basiese Onderwys moet die uitdagings aanspreek deur:

- alternatiewe te vind vir geletterdheidsgebaseerde opleiding.
- navorsing oor die uitdagings wat deur landelike en plaasskole in die gesig gestaar word en die ontwikkeling van opleidingspakkette wat relevant is tot die uitdagings.
- distrikte se kapasiteit uit te bou om hulle in staat te stel om SBL'e te ondersteun.

Kumalo (2009) meld dat desentralisasie, gemeenskapsdeelname aan skoolbeheer, SBL-lidmaatskap, die bepaling van skoolbeleid wat gespesialiseerde kennis en kundigheid vereis, en die maak en implementeer van beleide die meeste van die uitdagings insluit wat SBL'e in die gesig staar. SBL'e verstaan ook nie hul rol in die bevordering van die beste belange van die skool nie en die uitvoering van hul rol en verantwoordelikhede word verhinder deur swak opleiding en swak kapasiteitsbou. Ouerlede het 'n gebrek aan kennis en vaardighede ten opsigte van skoolbestuur en -beheer. SBL-funksies vereis gespesialiseerde kennis en vaardighede. Daar is 'n verlies aan vertroue onder SBL'e en die invloed van suspisie veroorsaak swak spanwerk onder lede.

Kumalo (2009) beveel aan dat die SASW wat betref die gespesialiseerde funksies en wie dit moet uitvoer, hersien moet word, ampsdraers se termyn op die SBL'e moet verleng word om die maksimum voordeel te verkry van kontinuïteit voor nuwe lede gekies word en nog 'n siklus van kapasiteitsbou benodig word. Die rol en verantwoordelikhede van SBL'e moet voor nominasie en verkiesing van lede deeglik verduidelik word aan al die rolspelers, sodat potensiële lede presies weet wat om te verwag en sodat kapasiteitsbou deurlopend en gereeld op skoolvlak plaasvind. Die navorser ondersoek vervolgens die magstryd tussen die verskillende rolspelers.

2.6.1 Mag en die implikasies vir skoolbeheerliggame

Mag is 'n politieke en nie 'n etiese konsep nie. Mag is nie vryheid nie. Mag is die krag en vermoë om ander te beheer. "Implicit to such a depiction of power is the idea that force comes into play, when power is used to 'control' others" (Adams & Waghid, 2005:27). Die eerste kriterium in die uitvoering van mag is die wettige verkryging van mag. In die meeste gevalle word wettige mag deur vry en regverdig verkiesings verkry en aan verkose verteenwoordigers toegeken. Die verkose verteenwoordigers is verantwoordelik aan diegene wat hulle gekies het. Dit is dus vanselfsprekend dat dié verteenwoordigers hul

kieserskorps moet verteenwoordig en teenoor hulle verantwoordelik is. In die geval van die SBL is dit 'n resep vir konflik, omdat elke verteenwoordiger amper gedwing word om aan sy kieserskorps te lewer. Verskillende groepe word in die SBL verteenwoordig en konflik oor groepbelange kan voorkom. Al is daar meganismes om lede wat wanpresteer te verwyder, bly mag nog steeds 'n wyse of maatreël om beheer uit te oefen. Dié idee van beheer kan maklik lei tot konflik. Mag het verskeie implikasies vir SBL'e. Deur die verteenwoordigende groepe van die SBL saam te bring soos bepaal deur die SASW (RSA, 1996), word mag en invloed versprei na individue wat voorheen 'n ingeperkte stem in skoolbeheer gehad het. Die navorser voer aan dat elke verteenwoordigende groep sy eie belange sal bevorder, ten koste van die ander groep s'n. Dit is hierdie soort manewer wat daartoe lei dat die besluitnemingsproses 'n arena word vir onenigheid, stryd en konflik. Demokrasie veronderstel dat mag uitgevoer sal word, maar die gebruik van mag moet in ooreenstemming wees met sekere demokratiese beginsels, insluitend die wetlike en beheerbare uitvoering van mag. Die vraag is dus watter soort magsverhouding is regverdigbaar in 'n demokratiese skoolbeheerstelsel. Met ander woorde, hoe kan mag wettig en betekenisvol in die belang van demokratiese onderwys aangewend word? Om die vraag te beantwoord, bespreek die navorser hoofsaaklik die magsbasisse van French en Raven (in Adams & Waghid, 2005:27):

1. Legitieme mag – die legitieme reg van die leier, gewoonlik op grond van die posisie wat die leier beklee om gedrag voor te skryf of te beheer.
2. Dwingende mag – die leier se beheer oor straf.
3. Beloningsmag – die leier se beheer oor beloning.
4. Deskundige mag – die leier se kennis of kundigheid.
5. Verwysende mag – die ondergeskiktes se begeerte om met die leier te identifiseer.

Johnson en Scollay (in Adams & Waghid, 2005:27) voer aan dat die skoolprinsipaal as 'n leier meer as een van die magte gebruik om ondergeskiktes te beïnvloed. Die navorser is geïnteresseerd in die gebruik van die term “ondergeskiktes”, want dit is betekenisvol in die aanname van die vlakke van gesag. Die navorser se interpretasie hiervan is dat die verteenwoordigers op die SBL nie almal gelyk is nie. Satori (in Adams & Waghid, 2005) versterk dié vertolking wanneer hy beweer dat in enige groep persone as 'n geheel, bv. al die verteenwoordigers op die SBL, sommige persone meer tel, terwyl ander minder tel. Adams en Waghid (2005:27) maak die stelling dat dit onredelik is om te verwag dat onderwysers, leerders en ouers almal gelyk moet wees ten opsigte van hul

vaardigheidsvlakke. Rahim (in Adams & Waghid, 2005) bevind in sy studies dat die gebruik van die legitieme, deskundige en verwysende magsbasis positief geassosieer word met nakoming en dat belonings- en dwingende mag geassosieer word met weerstand. Aangesien weerstand 'n vorm van konflik is, moet SBL'e die uitkomst van die gebruik van elke magsbasis identifiseer voordat hulle dit gebruik, om sodoende konflik te vermy. Elke lid van die SBL bring sy eie magsbasis om besluite te beïnvloed. Rahim (in Adams & Waghid, 2005:27) identifiseer leierskapsmag. Hy maak daarop aanspraak dat leierskapsmag die vermoë is van een party om die gedrag, houdings, opinies, doelwitte, behoeftes en waardes van ander partye te verander of te beheer.

2.7 Omskrywing van etiek

Vervolgens kyk die navorser na watter rol etiek speel in SBL'e se besluit om prinsipale aan te beveel. Du Toit *et al.* (1998:108) definieer etiek as die studie van wat goed of reg is vir die mens. Fox en Meyer (in Du Toit *et al.*, 1998:108) omskryf etiek as die proses waarby ons reg en verkeerd verklaar en handel na aanleiding van wat ons as reg beskou. Dit is 'n stel of sisteem van morele beginsels wat algemeen toegepas word.

Die SBL moet oor sekere eienskappe beskik om hul taak te verrig. Hierdie eienskappe sluit in: menslikheid, eerlikheid, geregtigheid, billikheid, regverdigheid en integriteit. Sonder hierdie eienskappe is persoonlike verhoudings en kommunikasie feitlik onmoontlik. Hulle verseker dat mense op mekaar kan vertrou (Du Toit *et al.*, 1998:109) en nie slagoffers word van willekeurigheid en bedrog nie. Hierdie norme en waardes bied die basis vir sensitiwiteit oor verantwoordelikheid en verantwoordbaarheid. Ons kan redeneer dat hierdie norme en waardes bepaal dat 'n SBL gesag op so 'n wyse sal uitoefen dat die belange en welvaart van die gemeenskap en sy mense gedien sal word met die aanbeveling van die prinsipaal (Du Toit *et al.*, 1998:109).

2.8 Situasiefaktore

Mense bevind hulself in onverwagse situasies wat veroorsaak dat hulle teen hul beterswete optree. Hierdie situasie toon dat sommige persone oneties kan optree as hulle glo dat hulle geen keuse het nie. SBL'e moet daarteen waak dat hulle nie oneties optree in hul keuse om die prinsipaal aan te beveel nie.

2.9 Definisie van desentralisasie

Die Wêreldbank definieer desentralisasie as die oordrag van mag en verantwoordelikheid vir openbare funksies van die sentrale regering na intermediêre en plaaslike regering of kwasi-onafhanklike regeringsorganisasies en/of die private sektor. Desentralisasie is egter 'n komplekse konsep met vele fasette (Olsen, 2007:4).

Von Braun en Grote (2000) beskryf desentralisasie as die oordrag van mag en verantwoordelikhede van openbare funksies van 'n sentrale regering na ondergeskikte regerings. Desentralisasie behels die devolusie van verskillende besluitnemingsmagte en verantwoordelikhede na sub-eenhede van die regering.

Desentralisasie word beskou as die oordrag van mag van die sentrale regering na laer vlakke in 'n politieke, administratiewe en territoriale hiërargie. Hierdie amptelike oordrag van mag kan drie hoofvorme aanneem (Yulani, 2004), want hulle het verskillende eienskappe, beleidsimplikasies en voorwaardes vir sukses (Olsen, 2007).

Olsen (2007) meld dat administratiewe desentralisasie insluit die oordrag van mag, hulpbronne en verantwoordelikhede vir die lewering van geselekteerde dienste van die sentrale regering na ander vlakke van regeringsagentskappe en hoofkantore.

Sayer *et al.* (in Yulani, 2004) meld dat die term desentralisasie gebruik word om 'n wye reeks van oordragte van die lokus van besluitneming van sentrale regering na distriks, munisipale of plaaslike regering te dek. Morell (in Yulani, 2004) beskryf desentralisasie as die middel waardeur deelname van mense en plaaslike regerings toegelaat word.

2.9.1 Voordele van desentralisasie

Desentralisasie van mag na SBL'e in die aanbeveling van prinsipale hou sekere voordele in. Desentralisasie voorsien SBL'e van noodsaaklike ondervinding in besluitneming. Sonder hierdie ondervinding sal hulle swak voorbereid wees om besluite te neem en desentraliseringsprosesse mag positiewe ontwikkeling en demokratiese opsies voorsien wat gesentraliseerde regeringsisteme nie kan bied nie (Olsen, 2007).

2.9.2 Nadele van desentralisasie

(i) SBL'e mag besluite neem sonder om die groter prentjie ten volle te verstaan. In 'n ten volle gedesentraliseerde organisasie mag daar 'n gebrek wees aan koördinasie tussen outonome bestuurders. Die probleem kan egter verminder word deur die maatskappy se strategie duidelik te omskryf en dit effektief dwarsdeur die organisasie te kommunikeer.

(iii) SBL'e mag doelstellings hê wat verskil van dié van die skool, maar die probleem kan tot 'n sekere mate oorkom word deur stelsels te ontwerp wat SBL'e motiveer om besluite te neem wat in die beste belang van die skool is.

2.9.3 Delegasie

Delegasie verwys na die oordrag van bestuursverantwoordelikhede vir gespesifiseerde funksies na ander staatsorganisasies buite normale regeringsbeheer – provinsiale of plaaslike regering of staatsagentskappe (Ferguson & Chandrasekharan in Yulani, 2004).

Olsen (2007) omskryf delegasie as die herverdeling van mag en verantwoordelikheid na plaaslike eenhede van die regering of agentskappe wat nie altyd noodsaaklike take is nie, of politieke kantore van die delegeringsowerheid, met die grootste verantwoordbaarheid wat steeds vertikaal opwaarts gerig is na die sentrale delegeringseenheid. Delegasie is 'n meer uitgebreide vorm van desentralisasie. Sentrale regering dra deur delegasie verantwoordelikheid vir besluitneming en administrasie van openbare funksies oor na semi-outonome organisasies wat nie ten volle deur die sentrale regering beheer word nie, maar per slot van rekening aan sentrale regering verantwoordbaar is. Regerings deleger verantwoordelikheid wanneer hulle openbare ondernemings skep, of maatskappye, semi-outonome skoordistrikte, behuisingsowerhede, streekontwikkelingskorporasies, ens. Hierdie organisasies het gewoonlik baie diskresie in besluitneming.

2.9.4 Devolusie

Devolusie word beskou as die mees radikale vorm van desentralisasie. Wanneer regerings funksies oordra, verplaas hulle mag vir besluitneming, finansies en bestuur na semi-outonome munisipaliteite, distriksrade wat hul eie burgemeesters en rade kies, gedeeltelik hul eie inkomste genereer en onafhanklike mag het om hul eie beleggingsbesluite te neem. In 'n devolusiestelsel het plaaslike regering duidelike, wetlike geografiese grense waarvoor hulle mag uitoefen en waarin hulle openbare funksies verrig. Dit is hierdie soort desentralisasie wat die meeste gevalle van politieke desentralisasie onderlê (Olsen, 2007:5).

Volgens Olsen (2007) word die desentralisasie of devolusie van magte vir die verkiesing van plaaslike politici of SBL'e in die geval van skole, soos volg gemotiveer:

- (i) Die beplanning en implementering van dienste word die beste uitgevoer deur diegene wat betrokke is by dienslewering.
- (ii) 'n Beter kwaliteit word bereik as die diensverskaffer en die kliënt van die diens naby mekaar is.
- (iii) Besluitneming is meer deelnemend of demokraties as die verkose amptenare (SBL'e) en hul kiesers (ouergemeenskap) in noue kontak met mekaar is.

Aan die ander kant kan daar geredeneer word dat desentralisasieprosesse:

- (i) Ongelykhede bevorder tussen ryk en arm streke (skole) van lande. Dit gebeur as daar nie 'n effektiewe fiskale gelykmakingsbeleid is om te verhoed dat die gebiede van 'n land met meer natuurlike hulpbronne nog meer bevoordeel word met meer inkomste nie. Hier verwys die navorser na die ongelykhede tussen ryk en arm skole.
- (ii) Moontlik nasionale eenheid ondermyn en politieke of etniese konflik veroorsaak. Hier verwys die navorser na skole waar beheerliggame skoolbeleide toepas om leerders uit te sluit of toelating te weier, en dit kan lei tot opstande in gemeenskappe.
- (iii) Die risiko loop dat geslagsaangeleenthede buite rekening gelaat word, sodat vrouebelange gevaar loop om gemarginaliseer te word op die vlak van plaaslike regering, veral in verhouding tot kwesbare groepe. Wanneer 'n SBL saamgestel word, moet verseker word dat vroue ook daarop verteenwoordig word.
- (iv) Misbruik of korrupsie van plaaslike regering sowel as die sentrale regering in die hand werk, wat hulle verander 'n plaaslike diktatorskap of bestuur deur 'n elitegroep. Wanneer lede van SBL'e skoolfondse misbruik en faksies vorm, tree korrupsie in. Olsen noem dat dit belangrik is om die motiewe agter enige proses van desentralisering te ontleed en die implementering daarvan in 'n gegewe nasionale konteks om te assesser, om te bepaal of die spesifieke proses wel 'n progressiewe ontwikkeling is.

2.10 Desentralisasie van mag en die demokratisering van onderwys

Skoolbeheer is 'n nuwe terrein vir die oorgrote meerderheid van die Suid-Afrikaanse samelewing. Peters (in Adams & Waghid, 2005:25) meld dat "citizens of a democracy do

not simply arrive at political maturity and stand ready, willing and able to run its institutions". Dit impliseer dat die persone wat op die SBL'e dien, opgelei en bemagtig moet word in die beginsels van demokrasie soos voorgestaan in die SASW. As SBL'e effektief en demokraties moet funksioneer, moet hulle verstaan wat demokrasie is (Adams & Waghid, 2005:25). Die nuwe onderwysstelsel moedig gemeenskapsdeelname aan. Gemeenskapsbetrokkenheid by veral voorheen benadeelde skole, waaronder plattelandse skole, was voor 1996 minder demokraties. Danksy statutêre veranderinge is liggame geskep wat deelname, konsultasie, samewerking en vennootskappe aanmoedig (Adams & Waghid, 2005:25). Die vestiging van SBL'e verteenwoordig 'n betekenisvolle desentralisasie van mag in die Suid-Afrikaanse skolestelsel (Beckmann & Prinsloo, 2009:171). Voor die koms van 'n demokratiese bedeling in Suid-Afrika in 1994 is skole beheer deur skoolkomitees. Volgens die Kleurlingonderwyswet (no. 20 van 1963) het hierdie komitees net soos in die geval van SBL'e bestaan uit vyf of sewe ouers. Die lede van so 'n komitee is ook verkies deur die ouers of wettige voogde van die kinders op die betrokke skool. Die skoolkomitees het verskil van die SBL. Twee lede was deur die kerkowerheid of sendingliggaam of ander persone wat verantwoordelik was vir die instelling of instandhouding van die skool aangestel, met dien verstande dat die benoemde twee lede as voorsitter en ondervoorsitter op die komitee dien, soos deur benoemde owerheid, liggaam of persone aangewys. Die Wet op Onderwys vir Kleurlinge (no. 47 van 1963) en die Onderwysordonnansie (no. 20 van 1952) het bevoegdhede verleen aan die komitee om aanbevelings by die betrokke streekraad te doen betreffende aanstellings op die personeel van die betrokke skool. Indien die onderwysdepartement egter nie tevrede was met die aanbeveling van die skoolkomitee nie, kon die departement die aangeleentheid na die direkteur van die streekraad verwys vir 'n beslissing.

Die SASW se doelwit met die instelling van SBL'e is om effek te gee aan die beginsel van die demokratisering van skole deur die oordrag van betekenisvolle mag oor skole aan die belanghebbendes op skoolvlak, met inbegrip van die lede wat op die beheerliggaam dien (Beckmann & Prinsloo, 2009:171). Die SBL word demokraties deur die ouers verkies (SASW, art. 23) en slegs 'n ouer mag as voorsitter van die SBL dien (SASW, art. 29(2)). Die hoof van 'n skool of sy plaasvervanger, ten opsigte waarvan 'n komitee saamgestel is, is ex officio lid van die komitee, kan aanbevelings doen en aan die besprekings deelneem, maar het nie die reg om op sodanige vergadering te stem nie. Art. 16A van die SASW (RSA, 1996) verleen nou aan die prinsipaal volle stemreg op die SBL. Die direkteur-generaal of 'n ander beampte deur hom aangewys, het voor 1996 die funksies vervul van 'n

komitee tot tyd en wyl 'n komitee saamgestel is. Wanneer die ouers of wettige voogde van kinders op 'n skool nie van die geleentheid wat hulle gebied word om komitee te verkies, gebruik maak nie, kon die minister gelas dat die betrokke streekraad 'n komitee aanstel soos deur die direkteur-generaal bepaal.

Die SASW (RSA, 1996) stipuleer dat alle staatskole in Suid-Afrika demokraties verkose SBL'e moet hê, wat bestaan uit die prinsipaal in sy hoedanigheid as ex officio-lid (art. 23(1)(a)), opvoeders by die skool, ouers van leerders by die skool, personeellede by die skool wat nie opvoeders is nie en leerders in die agste graad of hoër by die skool (art. 23(2)). Die ouers moet altyd een meer lid as die res van die skoolbeheerliggaamlede wees. Die hervorming in die wet is daarop gemik om verdraagsaamheid, gesprekvoering en kollektiewe besluitneming te bevorder (Mncube, 2009). Aangesien ouers die meerderheid van die SBL uitmaak, is hulle in 'n magtige posisie geplaas en is hulle in staat om die skoolbegroting, taalbeleid, dissipline en aanstellings en bevordering van opvoeders en administratiewe personeel te beïnvloed (Van Wyk, 2007). Beckmann en Prinsloo (2009:171) voer aan dat alhoewel die staat deelname aanmoedig, dit ook versigtig is vir te veel betrokkenheid van SBL'e en selfs stappe neem om die betrokkenheid en magte van die SBL'e in die aanstelling van opvoeders te beperk. 'n SBL moet verseker dat gehalte-onderwys by skole plaasvind. As hulle dus die mag het, maar onkundig is, kan hulle dié mag nog gebruik tot voordeel van gehalte-onderwys?

Die nuwe struktuur van skoolbeheer voorsien die geleentheid om nuwe verhoudinge tussen die staat en die ouers te skep, 'n nuwe rigting vir onderwys aan te dui en 'n leerruimte te skep waar kritiese vaardighede en kapasiteit uitgebou kan word. SBL'e vestig distriksdoelwitte, aanvaar operasionele beleide en verseker sistemiese oorsig en evaluasie (Roberts & Sampson, 2011:703). Die SASW verteenwoordig 'n vierde vlak van demokratiese regering. Die SBL reflekteer in baie opsigte die belangrikste interaksie wat die skoolgemeenskap met die regering het en die SBL voorsien 'n dryfveer vir populêre politieke deelname (Woolman & Fleisch, 2008:47). Om die desentralisasie van mag en die demokrasie van skoolbeheer as begrip te verstaan, gaan ek nou die begrip demokrasie verduidelik.

2.11 Wetgewende betekenis van demokrasie

Adams en Waghid (2005) haal eerstens die voorwoord van die SASW (1996) aan om meer lig te werp op die wet, alvorens hulle die konsep demokrasie verhelder. Die voorwoord van dié Wet bepaal dat:

Hierdie land 'n behoefte het aan 'n nuwe nasionale stelsel vir skole wat die onregte in onderwysvoorsiening van die verlede sal regstel, onderwys van progressief hoë gehalte aan alle leerders sal voorsien en op hierdie wyse 'n hegte fondament vir die ontwikkeling van al ons mense se talente en bekwaamhede sal lê, die demokratiese transformasie van die gemeenskap sal bevorder, rassisme en seksisme en alle ander vorms van onregverdige diskriminasie en onverdraagsaamheid sal bekamp, tot die uitwissing van armoede en die ekonomiese welstand van die gemeenskap sal bydra, ons verskeidenheid van kulture en tale sal beskerm en bevorder, die regte van alle leerders, ouers en opvoeders sal handhaaf, en hul aanvaarding van verantwoordelikheid vir die organisasie, beheer en finansiering van skole in vennootskap met die Staat sal bevorder.

Volgens Adams en Waghid (2005:25) is een van die grootste bedoelings van dié wet om die konsep van demokrasie te bevorder en om die Suid-Afrikaanse samelewing te transformeer van 'n rasverdeelde samelewing tot 'n meer demokratiese een. Hulle fokus op demokrasie as 'n sfeer van die sosiale en politieke lewe, wat gekonstitueer is deur die beginsels van positiewe vryheid (vryheid van selfontwikkeling) en politieke gelykheid. Die begrip demokrasie word beklemtoon as 'n terrein vir sosiale verhoudings, want dit is presies waaroor SBL'e gaan. Die verskillende rolspelers wat op die SBL dien (ouers, opvoeders, nie-opvoeders, leerders en die prinsipaal) is in alle omstandighede sosiaal met mekaar verbind. Sosiale demokrasie daag klasse onderskeidings uit en bevorder gelyke geleenthede aan alle landsburgers. Die verstaan van sosiale demokrasie mag insluit gelykheid in die klas, met vryheid van rasse-, etniese, godsdiens- en geslagsdiskriminasie. Mense het dus die reg om hul eie lewens te beheer, sodat hulle bevoeg word in selfbestuur en selfbeheer. Die verwysing na selfbestuur en selfbeheer lig ons insig in demokrasie toe, met spesifieke verwysing na SBL'e (Adams & Waghid, 2005:26). Barber (in Adams en Waghid, 2005:26) voer aan dat demokrasie gaan oor gemeenskaplike besluitneming en aksie, oor om dinge saam te doen al is daar konflik of selfs onkunde. Die proses van demokrasie fungeer dus in 'n konflikgebied waar gesamentlike besluitneming die reël word. Konsensus is dus ter sprake. Die algemene beskrywing van die beginsel

van konsensus is om iets te deel wat mense met mekaar verbind: “a sharing that somehow binds”. Om te deel verwys na die algemene ooreenkoms van die lede van ’n gemeenskap oor fundamentele sake wat hulle almal raak. Konsensus draai om wat in die algemeen verwys word na as “die reëls van die spel”. Die oorheersende reël is die een wat bepaal hoe konflik opgelos word. In ’n demokrasie stem ons dus in om van mekaar te verskil. Konflikoplossing is daarom ’n voorvereiste vir demokrasie. Konsensus is dus nie net ’n integrale deel van demokrasie nie; die stelsel kan daarsonder nie betekenisvol funksioneer nie (Adams & Waghid, 2005:26).

2.12 Besluitneming

Volgens USAID (2007) is onderwyssisteme oor die ontwikkelende wêreld heen gedentraliseerd. Besluitnemingsmagte en verantwoordelikhede is vanaf sentrale regerings oorgedra na plaaslike regering en skole. Alhoewel skole om verskeie redes gedentraliseerd is, ontstaan die vraag egter hoe desentralisasie die kwaliteit van onderwys beïnvloed. USAID is van mening dat desentralisasie potensieel die gehalte van onderwys kan verbeter. Desentralisasie verhoog die verantwoordbaarheid by skole tot die begunstigdes van onderwys. Desentralisasie verminder nie alleen die afstand tussen die besluitnemer en die begunstigde nie, maar dit mag ook lei tot nuwe regerings reëlins soos bestuurkomitees of SBL’e wat ouerdeelname en oueroorsig verhoog. Skoolverslae en veldtogte wat ouers inlig oor die hulpbronne wat die kinders in skole moet ontvang, versterk verder die verantwoordbaarheid in gedentraliseerde skole.

Navorsingsliteratuur oor effektiewe skole in ontwikkelende lande stel verskillende wyses voor waarop desentralisasie gehalte mag verhoog. Kenmerke van effektiewe skole soos geïdentifiseer deur onderwysnavorsers is: Streng opvoedkundige leierskap, konsensus en kohesie tussen onderwysers en ouerbetrokkenheid. Wanneer besluitneming gedentraliseerd is na skoolvlak, word elkeen van die kenmerke gewoonlik versterk. Desentralisasie versterk ouerbetrokkenheid, en ouerbetrokkenheid is een van die mees belangrike veranderlikes wat leerderprestasie beïnvloed. Skoolverbeteringsplanne, skoolvlak-onderwyswerwing en skoolgebaseerde keuring van handboeke dra ook by tot gehalte (USAID, 2007).

Alhoewel navorsing toon dat desentralisasie skoolgehalte positief mag beïnvloed, toon dit ook dat dit nie altyd die geval is nie en dat sommige onderwysfunksies gesentraliseerd moet bly. ’n Studie in Argentinië het byvoorbeeld bevind dat kwaliteit verhoog in goed

bestuurde plaaslike regerings en agteruitgaan in swak bestuurde plaaslike regerings. 'n Internasionale studie het bevind dat leerderprestasie hoër is in lande waar sentrale regerings beheer behou oor kurrikulum en nasionale eksamens. Terwyl navorsing toon dat desentralisasie onderwys kan verbeter, is die omvang in sommige gevalle baie klein en word die verbeterings meestal gevind waar verantwoordelikhede gedesentraliseer word na skole in plaas van na die sub-nasionale regering. Meer navorsing moet egter gedoen word om beter te verstaan hoe desentralisasie ontwerp en geïmplementeer moet word om sy volle potensiaal te verwesenlik (USAID, 2007).

Besluitneming is die wyse waarop administrateurs beplan, organiseer, lei en kontroleer (Van Kradenburg, 1993:64). Die kern van besluitneming is keuses. Wanneer ons praat van 'n administrateur wat 'n keuse uitoefen, moet hy/sy twee of meer alternatiewe hê waaruit 'n keuse gemaak word. Die keuse van 'n voorgestelde alternatief is slegs die hoogtepunt van 'n groter proses wat insluit die vasstelling van die behoefte aan 'n besluit en die ontwikkeling en evaluering van alternatiewe. Besluitneming is aktief, dit is wanneer 'n keuse gemaak is om iets anders te doen. Besluitneming kan ook passief wees – 'n besluit om nie 'n besluit te neem nie.

2.13 Rol van SBL'e in die aanbeveling van onderwysers

Die OECD (2008:141) meld dat een van die sleutelbenaderings van die herstrukturering van die onderwysstelsel en die bevordering van sosiale verandering in Suid-Afrika skoolvlakdesentralisasie was. In die demokratiese beweging is wye deelname in skole gedryf deur die hoër gesag, maar het dit afgehang van die samewerking en leer van beide partye. Art. 20 van die SASW (RSA, 1996) verleen aan 'n SBL sekere magte. Dit sluit in die aanbeveling van onderwysers by 'n skool by die departementshoof.

Die SASW (RSA,1996) bepaal dat alle beheerliggame die aanstelling van opvoeders by die Departementshoof aanbeveel, behoudens die Wet op die Indiensneming van Opvoeders (76 van 1998) en die Wet op Arbeidsverhoudinge (66 van 1995),art. 20 (i), sowel as die aanstelling van nie-opvoederpersoneel, onderworpe aan die Staatsdienswet (103 van 1994) en die Wet op Arbeidsverhoudinge van 1995.

Art. 21 van die SASW (RSA, 1996) bepaal dat SBL'e ook kan aansoek doen by die departementshoof om sekere ander funksies te verrig. Vir die doel van die studie gaan die navorser net konsentreer op die rol van SBL'e in die aanbeveling van opvoeders, met

spesifieke klem op prinsipale in skole. Ten einde die beste kandidaat vir die skool aan te beveel, moet SBL'e sekere stappe volg om goeie kandidate te werf.

2.14 Stappe wat gevolg moet word by die aanbeveling van prinsipale

RAVO se resolusie 5 van 1998 verskaf die riglyne waarvolgens opvoederposte gevul moet word. Ingevolge dié resolusie is die WKOD as werkgewer wetlik verplig om opvoeders, in hierdie geval prinsipale, wat botallig is of in die geval waar skole sluit, in vakante poste te plaas, voordat die poste in vakaturelyste geadverteer word. Die klem lê egter op die geskiktheid van die kandidaat in verhouding tot die behoefte van die skool. Hierdie bepaling kan dus die SBL se mag beperk om 'n prinsipaal van hul keuse aan te stel. Die beginsels van die Wet op Gelyke Indiensneming van Opvoeders (no. 55 van 1998) moet ook hierin ag geneem word. Daarom staan daar in die voorwoord van elke vakaturelys dat die (WKOD) 'n gelyke geleentheid-, regstellende aksie-werkgewer is en dat dit sy voorneme is om verteenwoordiging (ras, geslag en gestremdheid) op alle vlakke in die departement te bevorder. 'n Opvoeder wat botallig is en om 'n pos aansoek doen, moet op die kortlys vir daardie pos geplaas word indien daardie opvoeder se huidige rang dieselfde is as die rang van die pos waarvoor die opvoeder aansoek doen. Die navorser voer aan dat 'n prinsipaal in dié bepaling nie botallig verklaar kan word nie, aangesien elke skool 'n prinsipaal moet hê. Daar is ook net een prinsipaal by 'n skool. Die botalligheid in hierdie geval kan wees waar 'n skool om sekere redes deur die onderwysdepartement gesluit word. Hierdie voorwoord verbind die SBL om die bepalings van die wet na te kom.

Alvorens enige aanbevelings gemaak word, is daar sekere stappe en prosedures wat gevolg moet word. Die prosedure word vervat in resolusie 5 van 1998 en kom ook in die vakaturelyste voor. Die navorser gaan die proses chronologies beskryf en die rol van die verskillende rolspelers daarin uitlig. Die chronologie is nie 'n absolute, vaste of onbeweegbare volgorde nie, maar word sterk aanbeveel.

2.14.1 Voorbereiding van advertensie en plasing in die vakaturelys

Die SBL stel die behoefte van die skool vas en stel die advertensie op, waarna dit na die distrikskantoor gestuur word. Die institusionele beheer- en bestuursbestuurder (IBBB) verantwoordelik vir die skool, gaan die advertensie deur en keur dit goed, waarna dit na die onderwyshoofkantoor getuur word vir plasing in die vakaturelys. Die WKOD stuur die vakaturelys elektronies aan skole en die applikante moet elektronies aansoek doen. 'n Advertensie van die vakaturelys word ook in die nasionale media geplaas. Na die

verskyning van die elektroniese vakaturelys doen die applikante aanlyn aansoek. Advertensies mag geen persoon uitsluit op grond van ras, geslag of gestremdheid nie en moet die inherente vereistes weerspieël van die pos wat gevul moet word.

Volgens die PAM-dokument (1999) moet die advertensie van vakante poste vir onderwysers:

(i) selfverduidelikend en duidelik wees en moet insluit:

- Minimum vereistes
 - Prosedure wat gevolg word vir aansoek
 - Name en telefoonnommers van kontakpersone
 - Verkieslike datum van aanstelling
 - Sluitingsdatum vir die ontvangs van aansoeke
- (ii) toeganklik wees vir almal wie mag kwalifiseer en wat geïnteresseerd is om aansoek te doen.
- (iii) nediskriminerend wees en in ooreenstemming met die bepalings van die Grondwet.
- (iv) duidelik meld dat die Staat 'n regstellende aksie-werkgewer is.

2.14.2 Aansoeke

Die WKOD is voorskriftelik oor die aansoekproses en verskaf duidelike riglyne oor watter dokumentasie met die aansoeke ingedien moet word. 'n Aansoekvorm (DPE 1, A2, Z83, ens.) moet behoorlik en volledig voltooi, geteken en ingedien word. Aansoeke sonder 'n voltooide aansoekvorm sal nie oorweeg word nie (WKOD-vakaturelys).

Aansoekers word aangeraai om die onderstaande dokumente by hul aansoek in te sluit:

- 'n Kort aansoekbrief.
- 'n Curriculum vitae wat onder andere 'n volledige chronologiese rekord van onderwysopleiding, onderwyservaring en buitemuurse aktiwiteite bevat, sowel as die name en telefoonnommers van ten minste twee persone wat gewillig is om as referente op te tree.
- Gewaarmerkte afskrifte van ten minste twee onlangse getuigskrifte aangaande die aansoeker se karakter en onderrigvermoë, waarvan een hoogstens 'n jaar van

tevore geskryf moes gewees het, sowel as gewaarmerkte afskrifte van diploma- en graadsertifikate.

- 'n Afskrif van die kandidaat se identiteitsdokument.

Die nommer van die advertensie wat verskyn in die vakaturelys. WKOD aanvaar geen verantwoordelikheid vir advertensienommers wat op die aansoekvorm weggelaat is of verkeerd ingevul is nie. Sodanige aansoeke sal nie oorweeg word nie.

2.14.3 Vereistes vir aanstelling

Burgerskap. Nie-Suid-Afrikaanse burgers moet die tersaaklike dokumentasie met betrekking tot hulle burgerskap soos uitgereik deur die Departement van Binnelandse Sake aanheg by hulle aansoek.

Mediese geskiktheid. Aansoeke van opvoeders wat medies ongeskik verklaar is, sal slegs oorweeg word indien hulle skriftelike goedkeuring van die WKOD het dat hulle herindiensstelling in die onderwys goedgekeur is. 'n Gewaarmerkte afskrif van die brief wat hulle herindiensstelling goedkeur, moet by hulle aansoek aangeheg word.

Ervaring. Die minimum ervaring benodig vir aanstelling is soos volg:

Prinsipaal (S8) 3 jaar

Prinsipaal (S9) 5 jaar

Prinsipaal (S10) 7 jaar

Prinsipaal (S11) 7 jaar

Onderwyservaring, sowel as ander toepaslike ervaring, word in ag geneem vir aanstelling. Ten minste twee jaar van die voorgeskrewe tydperk van ervaring moes binne die grense van Suid-Afrika gewees het of by 'n onderwysinrigting wat deur een van die vorige onderwysdepartemente erken is.

Kwalifikasies. Alle aansoekers moet oor ten minste 'n driejaarkwalifikasie (Relatiewe Opvoedkundige Kwalifikasie Waarde 13) beskik, wat toepaslike opleiding as onderwyser moet insluit. Waar aansoekers nie voldoen aan die vereistes (ROKW 13) nie, maar dit nogtans noodsaaklik is om hulle aan te stel, sal sodanige gevalle beskou word as individuele verslapping van die vereistes. Buitelandse kwalifikasies is onderhewig aan evaluering deur die Departement van Basiese Onderwys.

SARO-registrasie. Registrasie by die Raad van Opvoeders is verpligtend. 'n Gewaarmerkte afskrif van die aansoeker se SARO-registrasiesertifikaat moet voor of by aanstelling by die WKOD ingedien word. Dit beteken dat die SBL nie 'n aansoek mag elimineer slegs op grond van die nie-indiening van die SARO-sertifikaat nie. Dit is die prerogatief van die werkgewer.

Taal- en beroepsbevoegdheid. Dit moet deur die SBL of onderhoudkomitee bepaal word. Spesifieke vrae moet aan die aansoeker gestel word om die akademiese, professionele en administratiewe fasette van die pos te behandel.

2.14.4 Sifting

- (a) Die WKOD sal na ontvangs van die aansoeke alle aansoeke erken deur:
 - (i) vas te stel of al die aansoekers voldoen aan die vereistes soos gemeld in 2.12.3 hierbo. Die WKOD stuur dan ontvangs erkenningsbriewe aan al die aansoekers, alvorens die aansoekers se dokumentasie aan die SBL gestuur word;
 - (ii) duidelik aan te dui of die aansoeke volledig is of nie; en
 - (iii) aan te dui wanneer die aansoeker voldoen aan die minimum vereistes vir die pos voordat daardie aansoeke na die betrokke skole verwys sal word.
- (b) Die WKOD sal die aanvanklike siftingsproses hanteer deur die aansoeke van daardie kandidate wat nie voldoen aan die vereistes vir die pos soos in die advertensie gemeld nie, te elimineer.
- (c) Vakunies in die onderwys sal op 'n formele vergadering 'n volledige verslag ontvang van:
 - (i) die name van onderwysers/prinsipale wat aan die minimum vereistes voldoen vir die pos, soos in die advertensie bepaal;
 - (ii) die name van die onderwysers/prinsipale wat nie voldoen aan die minimum vereistes vir die pos soos in die advertensie bepaal nie; en
 - (iii) enige ander relevante inligting wat daarmee verband hou (klousule 2.1 van resoluë 5 van 1998; PAM).

My persoonlike ervaring van die siftingsproses is egter die teenoorgestelde, aangesien ontvangserkenningsbriewe die aansoekers soms eers bereik nadat die poste reeds gevul is. Tweedens ontvang skole aansoeke wat geensins aan die vereistes voldoen nie of waarvan die aansoeke onvolledig is. Sien ook hofuitsprake in paragraaf 2.3.9.

2.14.5 Ontvangs van aansoeke

Die aansoeke word aan die voorsitter van die SBL gerig en mag nie oopgemaak word voordat die kortlyskriteria opgestel is nie. Hierdie reël geld om te verhoed dat die kortlyskriteria nie opgestel word om 'n sekere kandidaat te bevoordeel nie.

2.14.6 Onderhoudskomitee

'n Onderhoudskomitee moet saamgestel word. Die komitee kan reeds met die opstel van die advertensie of na die ontvangs van die aansoeke saamgestel word. Die onderhoudskomitee kan bestaan uit 'n minimum van twee lede (resolusie 5 van 1998).

- (a) Volgens die PAM moet die onderhoudskomitee in staatskole bestaan uit:
 - Een departementele verteenwoordiger as 'n waarnemer en 'n bronpersoon;
 - Die prinsipaal van die skool, behalwe as hy of sy 'n aansoeker is;
 - Lede van die SBL, uitgesluit onderwysers wat aansoekers is vir die geadverteerde pos; en
 - Een unievertegenwoordiger per unie wat 'n lid is van die provinsiale kamer van RAVO. Die unievertegenwoordigers is waarnemers in die proses van kortlysopstelling, onderhoude en die optrek van die voorkeurlys.
- (b) Die onderhoudskomitee moet uit sy geledere 'n voorsitter en sekretaris aanstel.
- (c) Alle aansoeke wat aan die minimum vereistes en bepalings van die advertensie voldoen, word aan die SBL verantwoordelik vir daardie spesifieke skool oorhandig.
- (d) Die SBL is verantwoordelik vir die kennisgewing van 'n vergadering van die onderhoudskomitee en moet verseker dat alle relevante persone en organisasies (unies) ten minste vyf werksdae voor die datum van die tyd en plek van die kortlysopstelling, onderhoude en die opstel van die voorkeurlys in kennis gestel word.

2.14.7 Kortlysvergadering

By ontvangs van die aansoeke moet die voorsitter van die SBL 'n vergadering belê waartydens die kortlyskriteria opgestel word. Die kriteria kan ook voor die kortlysvergadering opgestel word, maar moet by die vergadering voorgelê en aanvaar word en moet voldoen aan die riglyne. Die onderwysunies sowel as die distriksvertegenwoordiger moet ten minste vyf dae voor die vergadering uitgenooi word.

(klousule 3.2.1 van resolusie 5 van 1998). Die WKOD/distrikskantoor se verpligting is om te verseker dat 'n opgeleide verteenwoordiger (IBB of 'n prinsipaal/adjunkprinsipaal van 'n ander skool) by al die prosesse teenwoordig is. Die SBL of prinsipaal wat op die SBL dien, moet nie in 'n posisie geplaas word om te besluit of die prinsipaal die departementele verteenwoordiger moet wees nie. In die geval waar die departementele verteenwoordiger by die vulling van 'n prinsipaalpos weens onvoorsiene omstandighede nie voor die aanvang van die verrigtinge opdaag nie, moet die SBL die vergadering verdaag om die departementele verteenwoordiger toe te laat om die vergadering by te woon. Konsultasie met die departementele verteenwoordiger en die uniewaarnemers word sterk aanbeveel wat addisionele kriteria betref (klousule 3.6 van resolusie 5 van 1998).

Die onderhoudkomitee moet die kortlys opstel, onderworpe aan die volgende riglyne:

- (i) Die kriteria wat gebruik word, moet billik, nediskriminerend en in lyn met die Grondwet wees.
- (ii) Die kurrikulumbehoefte van die skool.
- (iii) Die verpligting van die werkgewer teenoor die dienende opvoeders.
- (iv) Die lys van kandidate op die kortlys vir onderhouddoeleindes moenie vyf per pos oorskry nie (PAM). Die onderhoudkomitee moet die prinsipale kortlys wat botallig verklaar is weens sekere redes en wat geskik is vir die pos. Die kortlys van vyf kandidate is 'n riglyn en is onderhewig aan die diskresie van die SBL (resolusie 5 van 1998).

2.14.8 Onderhoude

Die kandidate op die kortlys moet ten minste vyf dae voor die tyd kennis ontvang dat hulle na die onderhoud genooi word. Die unie- en departementele verteenwoordigers moet ook uitgenooi word na die onderhoudvergadering. Die SBL moet die onderhoudvrae voor die aanvang van die onderhoud opstel en deurwerk. Indien vrae lank voor die onderhoud opgestel word, kan dit uitlek en sekere kandidate bevoordeel. Die aantal vrae wat aan die kandidate gestel word, hang af van die SBL self, maar die vrae moet die bevoegdheid en kennis van die kandidaat toets.

Die onderhoud word uitgevoer ooreenkomstig die ooreengekome riglyne. Hierdie riglyne is gesamentlik ooreengekom deur alle partye van die provinsiale kamer. Alle kandidate moet dieselfde behandeling gedurende die onderhoud ontvang. Aan die einde van die onderhoud moet die onderhoudkomitee 'n lys van kandidate in voorkeurorde met 'n kort

motivering aan die volle SBL voorlê vir 'n finale beslissing en aanbeveling. Die SBL moet ten minste drie name van kandidate wat hulle aanbeveel, in voorkeurorde by die WKOD indien. Die SBL moet die genomineerde kandidate van hul nominasie in kennis stel, sowel as die onsuksesvolle kandidate (klousule 3.63–3.9 van resolusie 5 van 1998).

2.14.9 Aanstelling

Die onderwysdepartement (WKOD) se finale besluit is onderhewig aan:

- (i) Die versekering dat die regte prosedure gevolg is; en
- (ii) Dat die besluit in ooreenstemming met die Wet op die Indiensneming van Opvoeders (1998), die SASW (1996) en die Wet op Arbeidsverhoudinge (1995) is.

Die werkgever stel dan die suksesvolle kandidaat skriftelik, binne agt weke nadat die aanstelling gemaak is, in kennis (PAM).

2.15 Voordele van interne aanstelling

Die skool kan sy werknemers ontwikkel en voorkeur gee aan interne kandidate. Voordele van bevordering binne die organisasie:

- Dit is goeie skakelbeleid.
- Dit bou moraal tussen werknemers.
- Dit moedig goeie persone (werkers) aan wat ambisieus is.
- Dit kan dien as 'n opleidingsmeganisme om middel- en topvlakadministrateurs te ontwikkel.
- Dit verbeter die moontlikheid van 'n korrekte keuse, aangesien die inligting van die individu se prestasie maklik beskikbaar is.
- Dit beperk koste om intern te werf.
- Interne keuses ken reeds die organisasie (Robbins, 1980:254).
- Cheminai, I., Van der Walt, G. en Bayat, S. (1998:35) meld dat interne aanstelling gesien word as 'n beloning vir lojaliteit en meriete. Dit versterk lojaliteit en betrokkenheid, gee bestaande werknemers 'n beter langtermynperspektief van die organisasie en sy kultuur en interne applikante kan akkuraat gesif word weens hul diensrekord.

2.16 Nadele van interne aanstelling

Robbins (1980:254) voer aan dat dit selfverdelend vir 'n organisasie sal wees om ondergeskikte interne bronne te benut net omdat hulle daar is, as uitstekende kandidate buite beskikbaar is. Vertroue in interne kandidate kan diversiteit, nuwe idees en mense met vars benaderings vir ou probleme beperk. Robbins voer verder aan dat verwysings deur huidige werknemers een van die beste bronne van nuwe kandidate is. 'n Werknemer sal selde 'n persoon verwys tensy hy glo dat die individu die werk bevredigend kan lewer. So 'n verwysing werp 'n refleksie op die verwyser en wanneer 'n persoon se reputasie op die spel is, kan verwag word dat die verwysing op relatiewe sterk vertroue gegrond sal wees. Die negatiewe aspek van werknemerverwysings is dat verwysers vriendskap met werkbevoegdheid mag verwar. Individue hou dikwels daarvan dat hul vriende by hul werksplek moet aansluit om sosiale en ekonomiese redes.

Inteling kan die organisasie van nuwe idees en perspektiewe weerhou. Bestaande applikante wat onsuksesvol is in hul aansoeke om bevordering kan negatief reageer en hul moraal kan verlaag. Bevorderings lei tot ander vakante poste, wat weer aanleiding gee tot ander werwingsaksies (Cheminais *et al.*, 1998:36).

2.17 Posbeskrywing en persoonspesifikasie

Effektiewe personeelvoorsiening begin met 'n duidelike definisie van die werk (Steyn & Van Niekerk, 2002:209–210). 'n Persoonspesifikasie bepaal die kwalifikasies, vaardighede, kennis en persoonlike eienskappe wat van die ideale persoon vir die pos vereis word. 'n Posbeskrywing omskryf die spesifieke pligte en verantwoordelikhede wat aan 'n pos gekoppel word. Die posbeskrywing van die prinsipaal is in die PAM-dokument vervat.

Robbins (1980:251) voer aan dat om personeel aan te stel, moet administrateurs uitvind watter werk gedoen moet word en watter vaardighede benodig word. Die “uitvindprosedures” word werk- en posontleding genoem en word gebruik om vas te stel watter tipe persoon benodig word om die pos te vul. Die uiteinde is 'n werksbeskrywing wat spesifieke besonderhede van die werk identifiseer en die kwalifikasies wat nodig is om die pos suksesvol te beklee. Die navorser voer aan dat die SBL wel die eienskappe, vaardighede en vermoëns van die prinsipaal kan bepaal wat hy wil aanstel.

2.17.1 Posontleding

Cheminais *et al.* (1998) beskryf posontleding as die proses om die aard van die pos te ondersoek. Dit word gedoen om twee primêre redes:

- Om vas te stel waaroor die pos gaan. Dit is die funksies, take, spesifieke voorwaardes, verantwoordelikhede en hulpmiddels wat vereis word vir 'n spesifieke posisie.
- Om vas te stel watter tipe persoon vereis word. Dit is die vaardighede, kennis, houdings, kwalifikasies en ander relevante eienskappe wat vereis word van 'n potensiële posbekleër vir die spesifieke pos (Cheminais *et al.*, 1998:16).

Die begrip *posontleding* word beskryf as volg:

Jackson en Musselman (in Cheminais *et al.*, 1998) beskryf posontleding as die proses van waarneming en studie waardeur pertinente inligting oor die aard van die spesifieke pos ingesamel word. Mondy en Noe (in Cheminais *et al.*, 1998:16) beskryf posontleding as 'n sistematiese proses om die vaardighede, pligte en kennis te bepaal wat vereis word om werk in 'n organisasie te doen. Dit is 'n belangrike en deurdringende menslikehulpbrontegniek. Hays en Reeves (in Cheminais *et al.*, 1998) beskryf posontleding as die bepaling van die komponente van 'n pos en die kwalifikasies wat nodig is om dit uit te voer.

2.17.2 Die doel van posontleding

Hodgetts en Kroeck (in Cheminais *et al.*, 1998:17) meld dat posontleding die hoeksteen van die werkfunksie is. Dit verbind die doelwitte van die organisasie, die organisatoriese strukture, die menslikehulpbronplan en posontwerp met die werklike take wat deur die personeel uitgevoer word.

Volgens Gerber, Nel en Van Dyk (in Cheminais *et al.*, 1998:17) het posontleding 'n aantal gebruike in menslikehulpbronbestuur. 'n Omvattende posontledingsprogram voorsien inligting wat in 'n aantal areas gebruik mag word:

- Organisatoriese en menslikehulpbronbeplanning
- Werwing, keuring en plasing
- Ontleding en ontwikkeling

- Vergoeding
- Personeelevaluering
- Veiligheid en gesondheid
- Beroepsbeplanning
- Arbeidsverhoudinge

2.17.3 Redes om posbeskrywings te hê

- Posbeskrywings help prinsipale om hulle verantwoordelikhede en pligte te verstaan asook wat van hulle verwag word om hul pligte uit te voer.
- Posbeskrywings voorsien kriteria waarteen prinsipale getakseer kan word.
- Posbeskrywing laat prinsipale toe om te sien hoe hul verantwoordelikhede inpas by die totale struktuur en funksies van die skool.
- Die SBL en senior bestuur moet besluit watter komponente van 'n gegewe posbeskrywing belangrik is om in die skool se behoeftes te voorsien.

2.18 Personeelvoorsiening

'n Lewensbelangrike deel van die funksie van enige organisasie, ingesluit skole, is om te verseker dat die beste beskikbare persoon in 'n vakante pos aangestel word. Hierdie bestuursfunksie heet personeelvoorsiening en is opgemaak uit verskeie transaksies om poste te vul: Posbeskrywing en persoonspesifikasie, personeelwerwing, personeelkeuring en personeelaanstellings (Steyn & Van Niekerk, 2002:209). Vervolgens gaan ek kyk na die rol van verskillende rolspelers in die voorsiening van prinsipale aan skole. Die PAM (sien 2.1: Wysigingswet op Onderwyswette, 24 van 2005) bepaal die rolle van elke rolspeler as volg:

- (i) Onderwyserdiensstate van die Departement van Basiese Onderwys bestaan uit poste wat deur die Minister van Onderwys geskep word.
- (ii) Onderwyserdiensstate van 'n provinsiale departement van onderwys bestaan uit die poste geskep deur die lid van die uitvoerende raad (LUR) verantwoordelik vir onderwys.
- (iii) Onderwyserdiensstate van 'n openbare skool bestaan uit die poste wat aan die skool toegewys is van die opvoederdiensstaat van die provinsiale onderwysdepartement, deur die departementshoof. Die skoolbestuurspan bepaal saam met die SBL die behoefte van die skool waar die pos gevul moet word.

2.19 Personeelwerwing

2.19.1 Werwing

Werwing is die eerste belangrikste stap in die indiensnemingsproses, veral in die staatsektor. Milkovich en Boudreau (in Cheminais *et al.*, 1998:31) omskryf werwing as volg: Werwing is die proses waardeur 'n groep kandidate geïdentifiseer en gelok word vir verandering in diensstatus, waarvan sommige later gekies word om aanbiedinge te aanvaar.

Dit behels die onderstaande:

- 'n soeke deur beide die werkgewer en die werksoeker
- beide intreevlakpersoneel en personeel met meer ondervinding
- kandidate kan werkloos of in diens wees
- dit lei nie noodwendig tot 'n onmiddellike werkaanbod nie
- om kandidate te lok, moet die organisasie 'n positiewe boodskap oordra oor hom en die beroepsmoontlikhede wat hy bied.

Volgens Werther en Davies (in Cheminais *et al.*, 1998:12) is werwing die verantwoordelikheid van die personeelfunksie van 'n organisasie. Dit begin wanneer rekrute gewerf word en stop wanneer hul aansoeke ingedien word. 'n Klomp aansoeke word dus ontvang, waaruit nuwe werkers gekies of nuwe aanstellings vir poste gemaak word.

Die SBL kan hoofde, adjunkhoofde en departementshoofde met goeie prestasie in hul omgewing nader om aansoek te doen vir die vakante prinsipaalpos. SBL'e kan ook die distrikshoofde vra om potensiële kandidate te vra om aansoek te doen of die name van sodanige kandidate aan die SBL deur te gee.

2.19.2 Die behoefte aan werwing

Vakatures ontstaan wanneer vorige werknemers bedank, ander betrekkings aanvaar, die organisasie uitbrei of 'n nuwe besigheid ontwikkel word.

2.19.3 Faktore wat werwing beïnvloed

2.19.3.1 Eksterne faktore

Dit is daardie faktore waaroor 'n organisasie baie min beheer het en bestaan uit (Cheminais *et al.*, 1998:32–33):

- Regerings-, vakbond- of uniebeperkinge: Reëls en regulasies oor sake soos regstellende aksie, nasionaliteit, minimum lone ens. Unies se druk om slegs hulle lede of sekere kategorieë mense aan te stel, het 'n uitwerking op die werwingspoging.
- Arbeidsmarktoestande: Hoe groter die vraag na 'n sekere kategorie werker, hoe meer intensief en gesofistikeerd moet die werwing wees. Dit geld veral in Suid-Afrika, waar professionele en bestuursvaardighede 'n prys het.
- Kultuurdiversiteit: Werwing in 'n kultureel heterogene samelewing moet die behoefte aan die wydste moontlike verskeidenheid van werksoekers in ag neem.

2.19.3.2 Interne faktore

Interne faktore kan gedeeltelik of geheel deur die organisasie beheer word en sluit in:

- *Organisatoriese beleid*: Sommige organisasies het geslote personeelsisteme, wat beteken dat werwing beperk is tot intreevlakpersoneel, en dat alle ander poste gevul word deur bevorderings of oorplasings. Oop personeelsisteme, aan die ander kant, gebruik werwing vir die vul van vakante poste. Poste word geadverteer en persone met geskikte kwalifikasies en ondervinding kan aansoek doen – beide van binne en buite die organisasie (Andrew in Cheminais *et al.*, 1998:33).
- *Die beeld van die organisasie*: Die openbare persepsie van die organisasie sal grootliks bepaal hoe geredelik werksoekers dit oorweeg om daar te gaan werk. Volgens Schevella (in Cheminais *et al.*, 1998:33) word die staatsektor in Suid-Afrika deur sommiges beskou as hoogs aanvaarbaar en 'n geleentheid om die leer te klim, terwyl ander die staatsektor sien as ondoeltreffend, geneig tot diskriminasie en onderworpe aan onaanvaarbare beleide en houdings.
- *Wewingsvereistes*: Abnormaal hoë vereistes sal potensiële werkers afskrik; as dit aan 'n betreklik gemiddelde vergoedingspakket gekoppel is, vererger dit die effek.

Van Kradenburg (1993:62) beskou die eerste stap in die indiensnemingproses as die bepaling van die kwantitatiewe en kwalitatiewe behoeftes aan personeel in die organisasie. Die pligte en verantwoordelikhede van die pos moet beskryf word en die

eienskappe waaraan die posbekleër vir suksesvolle taakverrigting moet voldoen, moet gespesifiseer word. Volgens Robbins (1980:253–255) geskied werwing van personeel deur die opstel van 'n werksbeskrywing en die plasing van advertensies in die openbare media.

Volgens Steyn en Van Niekerk (2002: 212) behels die werwing van onderwysers alle aktiwiteite wat ontwerp is om die regte getal behoorlik gekwalifiseerde personeel na die onderwyssisteem te lok om spesifieke betrekkings te vul. Personeelwerwing is 'n lewensbelangrike funksie wat deurlopend volgens plan uitgevoer moet word om die onderwysbehoefte van 'n spesifieke skool te vervul. Die uitwerking van 'n swak werwingsprosedure gaan baie gou gevoel word, aangesien dit 'n neerslag vind in swak prestasie en lae motivering van personeel.

Ivancevich en Glueck (in Van Kradenburg, 1993:62) omskryf werwing as “that set of activities an organization uses to attract job candidates who have the abilities and attitudes needed to help the organization achieve its objectives”. Werwing is dus 'n dinamiese proses om die persone te vind wat die geskikste vir 'n bepaalde pos sal wees en hulle na die organisasie te trek. Die basiese oogmerk van werwing is om die grootste aantal potensiële kandidate aan te moedig en te beïnvloed om vir 'n vakante pos aansoek te doen (Van der Westhuizen, 2004:244). Van Kradenburg (1993:62) voer aan dat baie aansoeke vir een pos nie noodwendig hoë kwaliteit kandidate waarborg nie. Ewe min verseker 'n ooraanbod dat daar applikante is wat aan al die vereistes van die pos voldoen. Daarteenoor voer Van der Westhuizen (2004:244) aan dat 'n ooraanbod van kandidate die keuse makliker maak, terwyl 'n klein aantal kandidate die effektiewe funksionering van die onderwys negatief affekteer.

Om die regte prinsipaal te vind wat die beste aan die vereistes vir die bepaalde pos voldoen, is 'n sistematiese benadering tot personeelwerwing nodig. Castetter (in Van Kradenburg, 1993) identifiseer vyf stappe in sy werwingsmodel:

- Ontwikkeling van 'n werwingsbeleid
- Programmering van werwingsaktiwiteite
- Ontwikkeling van potensiële personeelbronne
- Koördinering van soeke na applikante
- Kontrole van die werwingsproses.

Die aanbeveling van kandidate is 'n funksie van die bestuursliggaam, terwyl aanstellings onderworpe is aan die goedkeuring van die onderwysdepartement (Van Kradenburg, 1993:64).

Wanneer werwing plaasvind, is dit nodig om die net so wyd as moontlik te span vir kandidate. Sodoende gaan die skool 'n groot getal hoogs gekwalifiseerde applikante vir die betrekking lok, en 'n beter kans staan om 'n geskikte prinsipaal te vind en aan te stel (Steyn & Van Niekerk, 2002: 213).

Skole moet prinsipale vanuit interne en eksterne bronne werf. 'n Voordeel van bevordering vanuit die skool is dat dit help om die personeel se moraal te verhoog. Personeel kan sien dat dit moontlik is om die leer van sukses te klim sonder om die skool se diens te verlaat. 'n Tweede voordeel van interne werwing is dat inligting van personeellede reeds beskikbaar is. Bevordering binne die skool het egter ook sy nadele. 'n Huidige personeellid mag nie die bes gekwalifiseerde of toegeruste persoon wees nie, hoewel hy of sy beskikbaar is vir die pos.

Daar is ook die ou probleem van inteling wanneer te veel posisies deur interne kandidate gevul word. By inteling bedoel ons dat te veel opvoedersvir te lank by dieselfde skool bly en nuwe werkwyses nooit ingebring word nie (Steyn & Van Niekerk, 2002:213).

Vir topvlakposte (prinsipale) is dit nodig om plaaslik, provinsiaal en nasionaal te soek na die beste kandidate.

Verantwoordelikheid in werwing is noodsaaklik. Werwingskontrole behels voorraad-opname van hoe goed die skool se planne en doelwitte verwesenlik is. 'n Plan van aksie is nodig om enige afwykings wat geïdentifiseer word, reg te stel. Die doel van kontrolering van die werwing is om te verseker dat die bedryfsuitkomste in lyn is met die vasgestelde doelwitte (Steyn & Van Niekerk, 2002:213).

SBL'e mag die volgende bronne gebruik om personeel te werf (Robbins, 1980:256–257): werkverskaffingsagentskappe, openbare/staatsagentskappe, privaat agentskappe en konsultante.

Cheminais *et al.* (1998:36) identifiseer ook die volgende eksterne bronne van kandidate en hoe om hulle te bereik:

Die massamedia. Advertensies kan in die plaaslike en ander media geplaas word. E-posse aan vriende, kennisse en ander kollegas, Facebook en Twitter kan ingespan word om geskikte kandidate te werf.

Openbare en privaatsektoragentskappe.

Opvoedkundige instansies. Distrikskantore mag oor databasisse beskik van geskikte kandidate wat wil verhuis, op soek is na nuwe uitdagings of vir hoër poste wil aansoek doen.

Onderwysunies kan ook genader word om te help soek na geskikte kandidate.

Databasisse van persone wat navraag doen oor betrekkings. Hierdie inligting mag moontlik beskikbaar wees by die distrikskantore.

Werknemersverwysings. Verwysings deur opvoeders wat lojaal en hardwerkend teenoor die skool is, kan kandidate van hoë kwaliteit oplewer.

2.20 Die advertensie

Die provinsiale onderwysdepartement adverteer alle vakante betrekkings vir onderwysers ten minste een keer per jaar. Die advertensie moet aan sekere vereistes voldoen, wat gewoonlik deur die Wet op Indiensneming van Onderwysers (no. 76 van 1998), bepaal word, asook deur die aanstellingsdepartement.

Advertensies van vakante onderwysposte moet duidelik wees en die volgende aandui:

- Die ligging van die skool.
- Dat die skool nediskriminerend is en voldoen aan die vereistes van die Grondwet en sekere beleide.
- Die belangrikste karaktereienskappe van die suksesvolle aansoeker (Steyn & Van Niekerk, 202:214)

Volgens die Wet op Indiensneming van Opvoeders (no. 76 van 1998) (bepalings en voorwaardes van indiensneming van opvoeders soos bepaal in art. 4 en die Personeel

Administrasie Maatreëls (PAM, 3c-24), moet advertensies vir onderwysposte in staatsskole, buite staatskole en in kolleges voldoen aan die vereistes gemeld in 2.12.1 en 2.12.2 van die studie.

Vakante poste in staatskole moet geadverteer word in 'n vakaturelys, bulletin of omsendbrief wat na alle opvoedkundige instellings in die provinsie gesirkuleer word. Vakante poste moet ook openbaar gemaak word deur advertensies in die provinsiale en nasionale media. Hierdie advertensies moet aandui waar die vakaturelys, bulletin of omsendbrief verkrygbaar is (Steyn & Van Niekerk, 2002:215).

2.21 Inligting vir applikante

Die doel moet wees om voldoende inligting aan kandidate te voorsien, sodat hulle 'n duidelike prentjie van die skool het, sonder om hulle te oorweldig of oorboord te gaan. Sulke inligting word soms gehou in 'n personeelhandboek of skoolprospektus en kan aan applikante gegee word wat meer inligting oor die skool verlang (Steyn & Van Niekerk, 2002:215).

2.22 Besluitnemingsproses vir keuring

Die mees kritieke fase van personeelaanstelling is keuring. Die doel van alle keuringsaktiwiteite is om effektiewe keuringsbesluite te maak (Steyn & Van Niekerk, 2002:259). As 'n korrekte besluit geneem is, sal die applikant wat voorspel is om suksesvol te wees, later bewys dat hy die werk suksesvol kan doen (Steyn & Van Niekerk, 2002:280).

Van Kradenburg (1993:65) stel die volgende stappe voor in die besluitnemingsproses:

1. Bepaal die behoefte vir 'n besluit.
2. Stel die besluitnemingskriteria vas.
3. Ken gewigte aan die kriteria toe.
4. Ontwikkel alternatiewe.
5. Evalueer alternatiewe.
6. Kies (selekteer) die beste alternatief.

2.23 Keuring

Steyn en Van Niekerk (2002:208–209) noem dat een van die gouste maniere om 'n betekenisvolle verbetering by enige skool te bewerkstellig, is om verstandig of intelligent gebruik te maak van die keuringsproses. 'n Swak beplande of oorhaastige keuse kan lei tot eindelose personeelprobleme. Die SBL moet eerstens 'n keuringskomitee of keuringspaneel saamstel. Die paneel moet voldoen aan die vereistes van die onderwysdepartement. Die paneel is verantwoordelik vir die keuringsproses en die aanbeveling van die aanstelling van nuwe personeel. Die paneel moet verteenwoordigend wees en bestaan uit drie tot vier lede met 'n maksimum van vyf lede. Te veel lede kompliseer die proses.

Die Wet op Indiensneming van Opvoeders (bepalings en voorwaardes van indiensneming van opvoeders soos bepaal in art. 4 en die Personeel Administrasie Maatreëls (PAM, 3c-24) stipuleer dat keuringspanele vir onderwysers in Suid-Afrika moet bestaan uit:

- Een departementele verteenwoordiger (wat 'n prinsipaal van 'n ander skool mag wees of 'n amptenaar op 'n posvlak hoër as prinsipaal) as 'n waarnemer en bronpersoon.
- Lede van die SBL, behalwe as lede aansoekers is vir die vakante betrekking.
- Een unievertegenwoordiger per unie wat lid van die provinsiale kamer van die Onderwysraad van Arbeidsverhoudinge is. Die unievertegenwoordigers moet die kortlysproses, onderhoude en ander keuringsprosesse en die opstel van die voorkeurlys waarneem.

Die keuringspaneel moet 'n sekretaris en 'n voorsitter vanuit die lede aanstel. Die name van die aansoeker wat voldoen aan die vereistes soos uiteengesit in die advertensie, moet aan die SBL van die skool oorhandig word. Die SBL is verantwoordelik vir die samestelling van die keuringskomitee en om alle persone betrokke in die proses in te lig van die datum en plek van die keuringsprosesse ten minste vyf dae vooruit.

2.23.1 Struikelblokke vir effektiewe keuring

Beardwell en Holden (in Cheminai *et al.*, 1998:54) lig die volgende faktore uit wat die keuringsproses negatief kan beïnvloed:

1. *Persepsies*. Mense sien die lewe en ander mense deur verskillende waarnemingslense. Die keurders se persepsie van die kandidaat gebaseer op byvoorbeeld kulturele of persoonlike verskille mag verhinder dat die werker gekies word wat die beste geskik is vir die werk.
2. *Stereotipering*. Iemand word gestereotipeer op grond van 'n paar feite, gewoonlik klas of kategorie, oorvereenvoudiging en growwe veralgemening. Stereotipering in 'n multikulturele samelewing kan potensieel rampspoedig wees wanneer 'n werknemer gekies word.
3. *Die stralekrans effek*. As 'n sekere trek of karaktereienskap 'n besonder gunstige indruk maak, is mense geneig om baie ander minder gunstige aspekte oor te sien of te vergewe. Kandidate wat 'n goeie eerste indruk maak weens goeie maniere en 'n innemende persoonlikheid word algemeen ook beskou as intelligent, eerlik en hardwerkend (Cheminais *et al.*, 1998:54)
4. *Projeksie*. Projeksie is 'n verdedigingsmeganisme wat soms deur mense gebruik word om hul eie swakhede aan ander toe te skryf; ander word byvoorbeeld beoordeel as koppig, ongehoorsaam of onbeskof.

2.23.2 Regstellende aksie en keuring

Die voorwoord van die onderwysvakaturelyste meld dat die WKOD 'n gelyke geleentheid- en regstellende aksiewerkgewer is en dat dit sy voorneme is om verteenwoordiging (ras, geslag en gestremdheid) op alle vlakke in die departement te bevorder (Vakaturelys 3/2012).

In die huidige Suid-Afrikaanse konteks is regstellende aksie 'n baie netelige saak. Op die oog af lyk dit dat die regstellende aksie 'n negatiewe impak kan hê op die keuring van werknemers op grond van kwalifikasies en ondervinding (Cheminais *et al.*, 1998:55).

Dit is amptelike regeringsbeleid dat voorheen benadeelde groepe (nie slegs swart mense nie, maar ook vroue en gestremdes) gelyke geleenthede in die arbeidsmark moet kry. Volgens Schwella (in Cheminais *et al.*, 1998) is die konsep van regstellende aksie in die staatsektor nou verbind aan die idee van verteenwoordiging in staatsinstansies. Die belangrikste argument in die guns van regstellende aksie is dat daar baie staatsdiensfunksies is waar vereenselwiging met die kliëntegroep (in terme van etniese oorsprong, taal of sosio-ekonomiese agtergrond) die diensgesindhede voortbring wat nodig is om behoorlik te reageer op die burgers se behoeftes.

Regstellende aksie is nie uniek aan Suid-Afrika nie. In die Verenigde State van Amerika, waar swart mense die minderheid is, het menseregtegroepe hulle vir swart emansipasie beywer, en sterk druk op die regering geplaas om te help met die volle integrasie van swart mense in die formele arbeidsmag. Die vraag is dus hoe SBL'e die kwessie van regstellende aksie hanteer wanneer hulle kyk na die aanbeveling van prinsipale.

2.23.3 Argumente in die guns van staatsektor regstellende aksie in Suid-Afrika

Van der Meer en Roborgh (in Cheminais *et al.*, 1998:55) beskou die volgende as belangrike argumente in die debat oor regstellende aksie:

- In terme van die Grondwet moet alle burgers ongeag hul agtergrond die geleentheid kry om in die staatsektor aangestel te word.
- Staatsektorberoepe is almal in landsbelang en moet daarom gelyk versprei word.
- Verhoogde verteenwoordiging sal die legitimiteit van die staatsektor verhoog.
- In 'n verteenwoordigende staatsektor sal staatsamptenare meer verantwoordend en lojaal teenoor die algemene publiek wees.
- Die Suid-Afrikaanse samelewing moet multifasettransformasie ondergaan.

2.23.4 Implikasies vir staatsektor keuring

Cheminais *et al.* (1998:56–57) stel voor dat regstellende aksie moet begin by werwing en keuring. Daarna moet alle lede van die organisasie gelyke geleenthede kry om ontwikkel en opgelei te word, terwyl die spesifieke behoeftes wat ontstaan het uit die ongelykhede van die verlede in ag geneem moet word. Werwing en keuring moet hersien en geëvalueer word aan die hand van voorspellende geldigheid met betrekking tot die werklike werkprestasie. Gedurende keuringsonderhoude moet kandidate ingelig word oor hulle vooruitsigte op werkvoortgang, bevordering en ontwikkeling in die konteks van regstellende aksie.

Regstellende aksie is noodsaaklik vir die transformasie van die staatsektor in Suid-Afrika. Dit vereis dat die keuringsproses verder moet strek as die tradisionele benadering van die bes gekwalifiseerde persoon vir die pos na 'n benadering van een van die mees geskikte persoon vir die pos in terme van verteenwoordiging en bestaanbaarheid met die behoeftes en die kultuur van die gemeenskap wat hy of sy veronderstel is om te dien.

2.24 Watter strategieë kan aangewend word om die kapasiteit van SBL'e in plattelandse skole te versterk?

2.24.1 Kapasiteitbou vir SBL'e

Om die mees geskikte prinsipaal by die skool aan te stel, moet SBL'e die vermoë hê om die taak te kan verrig. Daarom is dit belangrik dat die kapasiteitsbouprogramme van aansienlike waarde moet wees. Van Wyk (2004:53) voer aan dat die bevoegdheid van die SBL'e direk verband hou met die opleiding wat hulle ontvang. Die provinsiale onderwysdepartement het die verantwoordelikheid om voorsiening te maak vir kapasiteitsbou van SBL'e in die provinsie.

Motala en Pampallis (2001:172) meld dat SBL'e in voormalige model C-skole beter toegerus is met vaardighede en kennis en dat baie SBL'e in armer gemeenskappe kapasiteitsbouprogramme benodig soos wat die SASW vereis, en wat die provinsiale onderwysdepartement moet voorsien. Beckmann (1999:158) waarsku egter dat die kapasiteitsbouprogramme holisties en geïntegreerd moet wees in terme van tyd en inhoud en dat hulle nie op 'n ad hoc-basis aangebied moet word soos wat tans die geval is nie. Beckmann stel voor dat die kapasiteitsbouprogram die onderstaande moet dek:

- Aspekte van die Grondwet wat die funksies van SBL'e direk of indirek raak.
- Spesifieke provinsiale voorsienings of beleide.
- Administratiewe wetlike aspekte wat die implementering van sekere funksies belig.
- Verskeie beleide en regulasies, bv. dié wat betrekking het op die norme en standaarde en taalbeleide.
- Aspekte van die SASW, spesifiek die artikels wat voorsiening maak vir spesifieke fasette van die funksies van SBL'e. Dit sluit in verpligte, toegewysde en opsionele funksies.

Volgens Beckmann (1999:159) is die onderstaande nodig vir suksesvolle opleiding:

- Assesseringsprosedure wat in programme ingebou is. Van Wyk (2004:53) noem dat opvolgprogramme geïmplementeer moet word om die SBL'e se prestasie te evalueer.
- SBL'e moet self hul opleidingsbehoefte identifiseer.

- Kapasiteitsbouprogramme moet gebaseer word op kort, medium en langer termyne.
- Die sukses van alle programme moet gereeld geassesseer word en hulle moet verfyn word.
- Die diversiteit van skole en SBL'e moet erken word en mense moet nie gedwing word om gebruik te maak van onvanpaste opleiding nie.
- Geakkrediteerde diensverskaffers of spesiale afdelings van die provinsiale onderwysdepartement moet die programme voorsien.

In 'n studie deur Adams en Waghid (2005:29) het SBL'e verwys na hul gebrek aan opleiding, wat hulle verhoed om hul take effektief uit te voer. Adams en Waghid voer aan dat die gebrek aan opleiding afwyk van die wet. Onder die opskrif "Opbou van vermoë van beheerliggame" bepaal die SASW (RSA, 1996) in art. 19 die onderstaande:

- (1) Die Departementshoof moet, uit fondse wat vir hierdie doel deur die provinsiale wetgewerbewilling is, 'n program vestig om –
 - (a) inleidende opleiding aan nuut verkose beheerliggame te voorsien om hulle in staat te stel om hul werksaamhede te verrig; en
 - (b) voortgesette opleiding aan beheerliggame te voorsien ten einde die doeltreffende verrigting van hul werksaamhede te bevorder of om hulle in staat te stel om bykomende werksaamhede aan te neem.
- (2) Die Departementshoof moet verseker dat prinsipale en ander beamptes van die onderwysdepartement alle nodige hulp aan beheerliggame by die verrigting van hul werksaamhede ingevolge hierdie Wet voorsien.

Bogenoemde voorsienings van dié wet is duidelik, bedoelende dat die onus op die WKOD rus om die opleiding vir SBL'e te fasiliteer. Eerstens om hulle in staat te stel om hul werksaamhede te verrig en tweedens om effektiewe uitvoering van hul werksaamhede te bevorder.

2.25 Samevatting

In hierdie hoofstuk is die uitdagings van SBL'e vanuit verskillende hoeke beskou. Eerstens is daar verskeie stukke wetgewing wat deur SBL'e in ag geneem moet word in die aanbeveling van prinsipale. Om hierdie wetgewing te interpreteer en te implementeer is op sigself 'n uitdaging. Die magstryd tussen die verskillende rolspelers op die beheerliggaam en diegene wat betrokke is by die aanbevelingsproses kan bydra tot spanning, indien die

demokratiese beginsels van gesprekvoering, konsensus en besluitneming nie as kritieke elemente gesien word nie. Hierdie literatuur dek ook die kernaspekte van demokrasie en desentralisering en die betekenis van hierdie begrippe is volledig toegelig.

Kapasiteitsbou speel 'n belangrike rol in die uitdagings wat deur SBL'e in die gesig gestaar word en kan bydra tot die verbetering van SBL'e se funksionaliteit. In hierdie hoofstuk blyk dit duidelik dat daar wel ongelykhede bestaan tussen ryk en arm plattelandse skole en dat die rol van die prinsipaal in die kwaliteit van opvoeding van kardinale belang is. Dit is om dié redes dat SBL'e se vermoëns versterk moet word, om oor die eienskappe te beskik om die regte persoon as hul skool se prinsipaal te kies

HOOFSTUK 3

3 Navorsingsproses

3.1 Inleiding

Om die doelwitte te verwesenlik het die navorser van die literatuur van verskeie Suid-Afrikaanse en internasionale skrywers gebruik gemaak. Om die inligting uit die literatuur te staaf, is persoonlike onderhoude gevoer met huidige en voormalige lede van SBL'e wat deelgeneem het aan die proses om prinsipale aan te beveel. Die onderhoude het dus inligting versamel oor die lede se persoonlike ervarings en kennis van die aanbevelingsproses. Die wyse waarop die navorser die studie aanpak, word die navorsingsplan genoem, en hierdie plan bepaal watter navorsingsmetodologie die beste vir die navorsing sal wees. Punch (2009:112–113) is van mening dat die navorsingsontwerp die navorser in die empiriese wêreld plaas en die navorsingsvraag met die data verbind. Die navorsingsontwerp is die basiese plan vir die navorsing en sluit vier hoofgedagtes in, naamlik: (i) die strategie, (ii) die konseptuele raamwerk, (iii) die vraag oor wie of wat nagevors gaan word, en (iv) die gereedskap en prosedures wat gebruik gaan word vir die versameling en ontleding van empiriese materiaal. In hierdie studie gebruik die navorser kwalitatiewe navorsing, aangesien dit gepas is vir hierdie studie.

3.2 Kwalitatiewe navorsing

3.2.1 Wat is kwalitatiewe navorsing?

In hierdie afdeling fokus die navorser op die kwalitatiewe paradigma en aangesien hierdie navorsing onder die kwalitatiewe metodologiese paradigma gedoen word, word kwalitatiewe navorsing vervolgens in meer detail bespreek. Die omskrywing van kwalitatiewe navorsing deur verskillende navorsers toon baie ooreenkomste en is in wese dieselfde. Vervolgens kyk die navorser van hierdie studie hoe ander navorsers kwalitatiewe navorsing omskryf. Shank (in Ospina, 2004) omskryf kwalitatiewe navorsing as 'n vorm van stelselmatige empiriese ondersoek na betekenis. Met stelselmatige bedoel Shank "beplan, orden en openbaar", en volg reëls soos die lede van die kwalitatiewe navorsingsgemeenskap ooreengekom het. Met empiriese bedoel Shank dat hierdie soort ondersoek op ondervinding gegrond is. Na sy mening beteken ondersoek dat navorsers probeer om te verstaan hoe ander uit hul ondervinding sin maak. Met hierdie navorsing probeer die navorser vasstel hoe die lede van die SBL die aanbevelingsproses ervaar. Die navorser wil vasstel hoe die SBL die wetgewing wat vir die aanbeveling van prinsipale bepalend is, vertolk. Denzin en Lincoln (in Ospina, 2004a), maak aanspraak daarop dat

kwalitatiewe navorsing 'n vertolkende en naturalistiese benadering insluit. Dit beteken dat kwalitatiewe navorsers onderwerpe in hul natuurlike omgewing bestudeer in 'n poging om sin te maak van verskynsels, of om die verskynsels (fenomene) te interpreteer volgens die betekenis wat mense daaraan heg. Lisa Broussard (in Lichtman, 2011:240) meld dat kwalitatiewe navorsing gebruik kan word om breed gestelde vrae oor menslike ondervinding en realiteite te ondersoek, wat deur volgehoue kontak met persone in hul natuurlike omgewing bestudeer word. Kwalitatiewe navorsing genereer 'n groot hoeveelheid beskrywende data wat help om die ondervinding van daardie persone te verstaan.

Mack *et al.* (2005) omskryf kwalitatiewe navorsing as 'n soort wetenskaplike navorsing wat bestaan uit 'n ondersoek wat:

- antwoorde op 'n vraag soek;
- 'n voorafbepaalde stel prosedures stelselmatig gebruik om die vraag te beantwoord;
- bewyse insamel;
- bevindings oplewer wat nie vooraf bepaal is nie, en
- bevindings lewer wat buite die onmiddellike grense van die studie van toepassing is.

Daarbenewens word gepoog om 'n gegewe navorsingsprobleem of onderwerp uit die perspektief van die betrokke plaaslike populasie te verstaan. Kwalitatiewe navorsing is veral doeltreffend in die verkryging van kulturele inligting oor waardes, opinies, gedrag en die sosiale konteks van sekere populasies.

Clifton *et al.* (2006:407) omskryf kwalitatiewe navorsing as holisties, empiries, op ondervinding gegrond, verklarend en empaties. Kwalitatiewe navorsing is holisties wat die belang daarvan in die proses en konteks betref, eerder as slegs in uitkomst aangaande of fokus op verskille en ooreenkomste soos in kwantitatiewe en eksperimentele navorsing. Die kwalitatiewe navorser soek na 'n oorsig oor 'n gegewe konteks, sy logiese rangskikking en reëls. Kwalitatiewe navorsing is empiries want dit verskyn in natuurlike omgewings wat op werk in die veld toegespits is. Die navorser dien as die primêre instrument vir data-insameling en data-ontleding. Kwalitatiewe navorsing gaan nie oor die bewys of vervalsing van die hipotese nie. Kwalitatiewe navorsing is verklarend, dit fokus op die verwerwing van

betekenis, en verstaan en stel konsepte en teorieë op. Kwalitatiewe navorsers versamel besonderhede deur veelvoudige gewone interaktiewe metodes, identifiseer en dink stelselmatig na oor die rol in die ondersoek en erken en huisves persoonlike vooroordele, waardes en belange. Metodes sluit in onderhoude, waarneming, dokumentêre oorsig en fisiese produkte. Kwalitatiewe navorsers veronderstel dat verskeie vertolkings moontlik is en nooi die leser om sy of haar eie vertolkings te maak. Kwalitatiewe navorsing is empaties en konsentreer op die verwysingsraamwerk en waardes van diegene wat betrokke is, deur 'n ontwerp wat tydens die navorsing aan die lig kom.

Fraenkel en Wallen (2008:430) omskryf kwalitatiewe navorsing as navorsingstudies wat die gehalte van verhoudings, aktiwiteite, situasies of materiaal ondersoek. Kwalitatiewe navorsing lê ook groter klem op holistiese beskrywings, deurdat dit in detail beskryf wat in sekere aktiwiteite of situasies aangaan, eerder as om die uitwerking van sekere behandelings (bv. eksperimente) te vergelyk.

Fraenkel en Wallen (2003:431–452) meld ook verskillende soorte kwalitatiewe metodieke soos volg:

1. Kwalitatiewe data word in die vorm van woorde of prente van die beheerliggaamslede eerder as nommers versamel. Dit sluit in onderhoude, transkripsies, bandopnames, memo's, amptelike rekords en enigiets anders wat die eintlike woorde en optredes van mense oordra.
2. Kwalitatiewe navorsers is besorg oor die proses sowel as die produk. Die navorser gaan die proses van aanstelling ondersoek en nie die produk nie om vas te stel of die aanstelling suksesvol was. Navorsers neem waar hoe mense met mekaar verkeer en hoe sekere soorte vrae beantwoord word, die betekenis wat mense aan woorde en optredes heg, en hoe mense se houdings in optredes oorgedra word. Deur persoonlike onderhoude te voer kan die navorser dus elke deelnemer se reaksie op vrae waarneem en daardeur 'n beter begrip kry van die betekenis van die antwoorde van die steekproef.
3. Kwalitatiewe navorsers is geneig om hul data afleidend te ontleed. Data gaan gebruik word om ontledings te doen.
4. Die navorser wil weet wat die deelnemers in die studie dink en waarom hulle so dink. Hul aannames, metodes, redes, doelwitte en waardes is almal deel van die navorsing waarop die navorser hom gaan toespits.

Kwalitatiewe navorsing is geskik vir die studie om die verskille te verstaan, en om begrippe, sienings, vertolkings en die toepassing van 'n SBL se prosesse te verken tydens die aanbeveling van prinsipale. Kwalitatiewe navorsing wat gebruik kan word om data in te samel is om met die geselekteerde persone onderhoude te voer (Fraenkel & Wallen, 2003:455).

3.2.2 Die voordele van kwalitatiewe navorsing

Die voordele daarvan om kwalitatiewe navorsing te doen sluit in die onderstaande in (Ospina, 2004):

- Buigsaamheid om onverwagse idees gedurende navorsing te volg en om prosesse doeltreffend te ontdek
- Sensitiwiteit vir kontekstuele faktore
- Vermoë om simboliese dimensies en sosiale betekenis te bestudeer
- Verhoog geleenthede
 - om empiries ondersteunde nuwe idees en teorieë te ontwikkel;
 - om beter toepaslikheid te verkry; en
 - in die belang van die praktisyn.

3.2.3 Redes vir gebruik van kwalitatiewe navorsing

Ospina (2004) verstrek die onderstaande redes waarom kwalitatiewe navorsing gebruik word:

- om verskynsels te verken wat nog nie voorheen ondersoek is nie en wat later kwalitatief ontwikkel.
- om ryker besonderhede en nuanses by te voeg wat bestaande kennis toelig of om 'n verskynsel wat kwantitatief ontwikkel word te dokumenteer.
- om enige sosiale verskynsel uit die perspektief van die deelnemers wat daarby betrokke is, te verstaan, eerder as om dit onsuksesvol van buite te verduidelik, en
- om die kompleksiteit van enige verskynsel te verstaan.

Met kwalitatiewe navorsing wil die navorser 'n persoonlike beskrywing gee van die SBL se persepsies, ervarings, kennis en die rol wat hulle in die aanbeveling van prinsipale gespeel

het. Die navorsing toon dus 'n duidelike skakel met die navorsingsvraag omdat dit ten doel stel om die rol, persepsies en ervarings van die lede van die SBL met die aanbeveling van prinsipale uit te lig.

3.3 Onderhoude

Onderhoude is 'n primêre bron van 'n gevallestudie. Volgens Swartz (2011:45) is die voer van 'n onderhoud die natuurlikste vorm van interaksie met mense, en daarom skakel dit goed in met die vertolkingsbenadering aangaande die navorsing wat in die studie gebruik word. Onderhoude kan 'n groot hoeveelheid nuttige inligting oplewer en beklemtoon die feit dat 'n onderhoud 'n betroubare manier is om mense se persepsies, betekenis en definisies van situasies en die uitbeelding van die werklikheid te verkry. Verder noem Swartz ook dat 'n onderhoud een van die kragtigste maniere is om ander mense te probeer verstaan deurdat respondente op hul eie voorwaardes die essensie van hul bedoelings indringend kan weergee. Die navorser wou graag uitvind hoe sekere lede van die SBL die proses van die aanbeveling van prinsipale ervaar – die proses vanaf die vasstelling van die kriteria vir die geskikste kandidaat tot die aanbevelingsproses. Onderhoude is 'n belangrike manier vir die navorser om die akkuraatheid van die indrukke wat hy of sy verkry het, deur waarneming te toets en te verifieer (Fraenkel & Wallen, 2003:455).

Die SASW skryf voor watter rol die SBL'e tydens die aanstelling van onderwysers vervul. Die navorser ag dit belangrik om vas te stel of die SBL'e die prosesse ken wat gevolg moet word; met ander woorde of hulle die wetgewing ken wat die proses voorskryf. Verder wil die navorser ook uitvind watter uitdagings die SBL'e gedurende hierdie proses ondervind. Is hulle tuis met die proses en voel hulle bemaagtig genoeg om die taak aan te pak? Lewis en Naidoo (2004) fokus op die spanning tussen ouers en onderwysers op beheerliggame. Die navorser gaan dus ook uitvind hoe moontlike spanning ervaar en hanteer word.

Volgens Fraenkel en Wallen (2003:455) en Punch (2009:144) dien onderhoude as 'n belangrike bron van data-insameling. Die doel van die onderhoude is om uit te vind wat die deelnemers oor bepaalde sake dink of voel. Onderhoude is 'n goeie manier om mense se persepsies, bedoelings, definisies van situasies en uitbeelding van die werklikheid te assesser (Punch: 2009:144).

Die mees algemene soort onderhoud is individuele gesprekvoering van aangesig tot aangesig (Punch, 2009:144). Die navorser het beoog om agt lede van twee plattelandse skole se SBL'e te ondervra, plus een departementele amptenaar wat reeds betrokke was by die aanbevelingsproses van prinsipale. Die departementele amptenaar is gekies omdat hy verantwoordelik is vir die skole en ook vir die ondersteuning aan die SBL'e in hierdie skole. Die agt lede van elke skool het bestaan uit 'n personeellid van die skool wat op die SBL dien (die personeellid kan 'n opvoeder of nie-opvoeder wees), en twee ouerlede. Die navorser het dus nege onderhoude gevoer. Hierdie deelnemers is gekies omdat hulle volgens die navorser se mening verskillende rolle op die SBL vervul. Die onderwysers verteenwoordig die onderwyserskomponent van die skool en die ouers die gemeenskap. Die departementele amptenaar se perspektief kan belangrik wees vir die ouers se vermoë om prinsipale aan te stel. Die navorser is ook van mening dat al die lede op die SBL hul betrokkenheid in die SBL op verskillende maniere ervaar en dat hul kennis van sekere sake verskil. Die keuse het geval op skole waar daar onlangs prinsipaalposte gevul is. Die navorser kon wel vasstel dat verskeie skole in sy omgewing onlangs prinsipaalposte gevul het. Ouderdom, ras en geslag speel geen rol in sy keuse van deelnemers nie. Wat die ouerkomponente betref, het die navorser wel na hul werkposisies gekyk. Ouers wat swak geskool is, was in die studie gebruik. Hierdie inligting is verkry by die skole self of deur 'n profiel van elke skool se SBL by die betrokke skole aan te vra. Hierdeur kon bepaal word hoe die deelnemers hul rol in die SBL beskou en of hulle die vrymoedigheid het om hul opinies in die vergaderings van die SBL te lig, en of hulle kritiese vrae kan stel.

Om nege onderhoude te voer, was prakties moontlik. Nadat die deelnemers gekies was en ingeligte toestemming van elke deelnemer vir die onderhoude verkry was, het die navorser met hulle ooreenkom wat die beste plek sou wees om die onderhoude met hulle te voer. Aangesien die navorser self 'n onderwyser is, was dit vir hom moeilik om die onderhoude gedurende skooltyd te voer, maar die deelnemers se spesifieke skole kon wel ná skool vir die doel gebruik word en al die onderhoude was by die skole gevoer. Die lede van die SBL se wonings was nie geskik nie, aangesien steurings kon plaasvind wat die proses kon vertraag of negatief kon beïnvloed. Slegs een onderhoud met elke lid van die SBL was gevoer. Die navorser het gebruik gemaak van 'n goeie gehalte bandopnemer en dit was nie nodig om weer opnames te maak as gevolg van swak klank gehalte nie. Om al die antwoorde neer te skryf sou tydrowend wees en kon die onderhoudproses onderbreek. Die situasie het dus die metode van die bandopname bepaal (Punch, 2009:151). Toestemming is by die deelnemers verkry voordat die onderhoude opgeneem was en die

deelnemers was verseker van die vertroulikheid van die inligting. Dieselfde vrae was aan al die persone gestel.

Punch (2009:146) noem drie soorte onderhoude, naamlik gestruktureer, semi-gestruktureer en ongestruktureerd wat op individue en groepe van toepassing is. Fraenkel en Wallen (2003:456) stel vier soorte onderhoude voor, naamlik gestruktureerde, semi-gestruktureerde, informele en retrospektiewe onderhoude. Die gestruktureerde of semi-gestruktureerde vrae is meer geskik vir hierdie navorsing.

Gestruktureerde vrae volg op mekaar en dieselfde vrae word presies aan elke persoon gestel (Punch, 2009:146). Gestruktureerde vrae kan gekodeer word en maak dit maklik om antwoorde te vergelyk. Die rol van die navorser in die onderhoud was neutraal. Semi-gestruktureerde vrae sluit vrae in wat vooraf opgestel word, maar laat ook ruimte dat daar op die respons van die deelnemer ingegaan kan word om duidelikheid oor die antwoorde te verkry. Al die vrae is in Afrikaans gestel, aangesien al die skole in hierdie omgewing Afrikaanse skole is en die verhandeling ook in Afrikaans geskryf is. Dieselfde inhoudsvraag is aan elke persoon gestel om sodoende by te dra tot die betroubaarheid van navorsing.

3.4 Gestruktureerde onderhoude

Aan die deelnemers word 'n stel vrae konsekwent gestel soos by 'n opname. Gestruktureerde onderhoude is nie geskik vir hierdie navorsing nie, aangesien die navorser dan nie onduidelikhede met die deelnemers sal kan uitklaar nie.

3.5 Semi-gestruktureerde onderhoude

Semi-gestruktureerde onderhoude bied 'n ruim struktuur tydens gesprekvoering en maak voorsiening vir 'n tematiese benadering. Leidrade en opvolgvrae kan gevra word om verdere data en duidelikheid oor aspekte te verkry. Tydskedules met 'n stel vrae word gevolg, maar die onderhoudvoerder kan bykomende inligting verlang.

3.6 Data

Clifton *et al.*, (2006:360–361) meld dat die gehalte van die navorsing afhang van die gehalte van die data wat ontleed word. Dataontleding het slegs 'n sekondêre invloed. 'n Goeie navorsingsontwerp vereis dat die navorser die sterk en swak punte van die data verstaan.

Data wat verkry word van 'n onderhoud wat van aangesig tot aangesig gevoer word, het die potensiaal om 'n goudmyn van insig in mense se lewens op te lewer en ook wat situasies betref. Daar is geen plaasvervanger vir lang en skerp ingestelde gesprekke tussen partye wat mekaar vertrou om te ontdek wat in die onderhoud belangrik is en hoe die deelnemers die sleutelement in hul lewens verstaan nie. As 'n onderhoud verkeerd aangepak word, kan dit data weergee wat die deelnemer laat dink die onderhoudvoerder wil hoor en wat tot vrese en vooroordele van die deelnemer sowel as die onderhoudvoerder kan lei.

3.7 Data-versameling

Die navorsingsinstrument wat gebruik is, is onderhoudsvoering. Onderhoude is met verskillende lede van twee skole se SBL'e gevoer. Al die vrae wat aan die deelnemers gestel is, korreleer met mekaar om sodoende te verifieer dat die onderskeie deelnemers se antwoorde mekaar aanvul, ondersteun of weerspreek (Kruger, 2011). Verskeie literatuur, departementele skrywes, kommunikasie met onderwysunies is saam met die onderhoude gebruik om die inligting wat van die deelnemers verkry is te verifieer. Dit is belangrik om verskeie databronne te gebruik en om die inligting van een bron deur die ander te staaf. Triangulasie is die proses om inligting van verskeie bronne te verkry, dit dubbel te kontroleer en bronne van inligting te verifieer (Clifton *et al.*, 2006:380). Data en vertolkings word na die deelnemer teruggeneem en daar word gevra of die resultate korrek is.

3.8 Data-analise

Cohen *et al.* (2007:461) omskryf kwalitatiewe data-analise as die singewing van data vanuit die oogpunt van die deelnemers. Babbie en Mouton (2001:108) omskryf data-analise as die opbreek van tekste en identifisering van hanteerbare patrone, tendense en verhoudings. Data analise is deurlopend tydens die empiriese ondersoek met behulp van 'n data analitiese skema, soos dit verband hou met data-insamelingstegnieke van semi-gestruktureerde onderhoude, gedoen. Die navorser van hierdie studie het dus die vrae wat in die onderhoude gestel is in temas verdeel sodat dit logies met mekaar kon skakel. Burns (2000:430) meld dat die doel van data-analise is om betekenis aan data te gee deur inligting sistematies te rangskik en aan te bied.

Volgens Kruger (2011) stel Cohen *et al.* die volgende sewe stappe voor vir data-analise:

1. Stel eenhede vir data-analise vas. Toon aan hoe die eenhede ooreenstem en van mekaarverskil
2. Skep 'n domein
3. Stel verhoudings en verbindings tussen domeine vas
4. Maak spekulatiewe gevolgtrekkings
5. Maak 'n opsomming
6. Soek ontkenkende en teenstrydige gevalle
7. Teorievorming.

Die navorser van hierdie studie het onderhoude met 'n bandopnemer opgeneem, getranskribeer en geanaliseer om gemeenskaplike resultate te identifiseer (Kruger, 2011).

3.9 Etiek

Die duidelikste etiese probleem ontstaan wanneer 'n navorsingsprosedure skade doen aan diegene wat gevra of gedwing word om aan die proses deel te neem. Clifton *et al.*, (2006:361) meld dat verskeie welbekende gevalle van misbruik voorkom, waar deelnemers aan ongewoon stresvolle situasies blootgestel word. Die verantwoordelikheid berus by die navorser om die belang van die deelnemers te beskerm.

Om empiriese navorsing te doen, vereis dat die navorser aan sekere vereistes moet voldoen. Fraenkel en Wallen (2003:56) verwys na die term *etiek* as die vraag oor wat reg en verkeerd is. Bailey (1987:407) stel die onderstaande basiese etiese navorsingbeginsels voor:

- Beskerming van die deelnemers se privaatheid
- Objektiviteit en eerlikheid met verslagdoening
- Vertroulikheid

Om die studie uit te voer, het die navorser hom ook laat lei deur die beginsel van die verkryging van ingeligte toestemming (Merriam, 1998). Voordat onderhoude gevoer was, het die navorser eers die toestemming van die deelnemers verkry. Die navorser het verseker dat die deelnemers daarvan bewus was dat hulle vrywillig aan die studie deelneem en hul te eniger tyd kon onttrek as hulle wou (Babbie & Mouton, 2001). Dit was belangrik dat die navorser toestemming van die Universiteit verkry om die navorsing te

doen. Toestemming is ook van die onderwysdepartement en die skole verkry waar die navorsing gedoen was.

Die deelnemers was daarop gewys dat hul deelname vrywillig is en dat alle inligting as vertroulik beskou sal word. Die doel van die studie is voor die tyd aan al die partye bekend gemaak. Om die identiteit van deelnemers aan die steekproewe te beskerm, is fiktiewe name gebruik. Alle aantekeninge en bandopnames sal tot ná die voltooiing van die skripsie bewaar word, waarna dit vernietig sal word. Die navorser sal verseker dat die bandopnames veilig bewaar word. Die deelnemers is nie mislei deur inligting tydens die studie van hulle te weerhou nie en 'n ope benadering is gevolg waar die deelnemers ingelig is oor die doel en proses van die navorsing. Die navorser probeer om versamelde data akkuraat te verskaf en nie data wat verkry is, weg te laat om die resultate te manipuleer nie (Babbie & Mouton, 2001).

3.10 Betroubaarheid van die studie

Lincoln en Guba (in Clifton *et al.*, 2006:412) stel voor dat kwalitatiewe navorsers die betroubaarheid van hul bevindinge bevestig deur te demonstreer dat dit (a) geloofwaardig, (b) oordraagbaar, (c) betroubaar en (d) bevestigbaar is.

Om die geloofwaardigheid van die studie te verseker het die navorser die perspektiewe van die deelnemers op band opgeneem. Die data wat van die deelnemers verkry was, was met hulle na die onderhoude bespreek om te verseker dat dit hul weergawes was.

Oordraagbaarheid is die mate waarin die bevindinge van hierdie ondersoek oorgedra kan word na buite (Lincoln & Guba, 1985). 'n Klein groepie deelnemers is geneem, maar die bevindinge in die studie kan oorgedra word na 'n groter groep sonder om veralgemenings te maak.

Betroubaarheid verwys na die mate waartoe die leser oortuig is dat die bevindinge eg is. Die navorser het die data wat hy van die deelnemers verkry het vergelyk met die literatuur van ander navorsers.

Bevestigbaarheid is 'n maatstaf van hoe goed die ondersoek se bevindinge ondersteun word deur die data wat ingesamel is (Lincoln & Guba, 1985). Die navorser het ook

verseker dat die bevindinge die produk is van die navorser en nie gebaseer is op die vooroordele van die navorser nie (Babbie & Mouton, 2009:278).

Al die vrae wat aan die deelnemers gestel is, korreleer met mekaar om sodoende te verifieer dat die onderskeie deelnemers se antwoorde mekaar aanvul, ondersteun of weerspreek (Kruger, 2011). Verskeie literatuur, departementele skrywes, kommunikasie met onderwysunies is saam met die onderhoude gebruik om die inligting wat van die deelnemers verkry is te verifieer.

Volgens Creswell (in Clifton *et al.*, 2006:413) is geloofwaardigheid die krag in kwalitatiewe werk. Kwalitatiewe navorsers verklaar dat hul bevindings regdeur die verskillende stappe van die navorsingsproses geldig is, en dat die oordrag van die stappe die kern is om die akkuraatheid van die bevindings te verseker. Vandaar die geloofwaardigheid daarvan.

Deelname aan die transkripsieproses is nie 'n prosedure wat kwalitatiewe navorsers oor die algemeen gebruik nie, maar die gebruik van die prosedure neem toe. Daar is egter 'n mate van regverdiging vir die aanwending van hierdie prosedure (Mero-Jaffe, 2011:234). Een van die beginsels hiervoor is om die geldigheid van die transkripsie te verseker en om foute te vermy wat 'n impak op die gehalte van die transkripsie en die gehalte van die hele navorsing mag hê.

Om foute te vermy moet die navorser stappe doen om die betroubaarheid van die transkripsie te verseker (Poland, 1995; Davidson in Mero-Jaffe, 2011). Een manier om dit te doen is dat die deelnemer die transkripsie moet bekragtig deur dit te korrigeer en, indien nodig, onduidelikhede op te klaar.

Lapadat (in Mero-Jaffe, 2011) het transkripsies aan deelnemers gegee om onduidelike gedeeltes op te klaar en besprekings oor verskeie onderwerpe wat in die teks gemeld word te stimuleer. Fobat en Henderson (2005) het transkripsies aan deelnemers gegee om die inhoud daarvan gedurende die tweede onderhoud wat met hulle geskeduleer was, te bespreek. Dit is gebaseer op die erkenning van sommige navorsers dat transkripsies nie 'n reproduksie van 'n sekere realiteit is nie, maar eerder verklarende strukture behels (Poland, 1995, Ross in Mero-Jaffe, 2011). Page, Samson en Rocket (in Mero-Jaffe, 2011) gee drie redes waarom inligting met die deelnemers gedeel moet word: beleefdheid of vergoeding aan persone wat hul tyd aan die navorsing bestee het, bekragtiging van die

data of bevindings en voorsiening van inligting en aanbevelings wat omstandighede kan verbeter deur mense te bemagtig.

Deur die transkripsies met die deelnemers te deel kan dit wat gesê is, versterk word en verseker dit dat die transkripsies korrek is. Om die transkripsies aan die deelnemers te stuur, bring verskeie etiese en navorsingskwessies mee. Baie deelnemers aan die onderhoud is verbaas deur die swak woordeskat in hul stellings wat in die transkripsies uitgebeeld word. Navorsing dui aan dat sowel akademici as nie-akademici dit moeilik vind om transkripsies van onderhoud te lees en hulle is verbaas oor die gebrek aan samehang in die diskoers (Mero-Jaffe, 2001:243).

Om iets aan te haal soos dit in die transkripsie verskyn, kan die deelnemer krenk, die aangeleentheid in 'n negatiewe lig stel en tot gebrek aan vertroue tussen die onderhoudvoerder en die deelnemer lei. Volgens Mero-Jaffe (2001:243) word die navorser deur vier dilemmas gekonfronteer. Eerstens die begeerte om aangeleenthede voor te stel soos dit oorspronklik gemeld is. Om 'n sekere punt te bewys, kan die navorser inligting gebruik wat die deelnemer nie wou hê nie. Dit kan in teenstelling wees met die begeerte om 'n etiese kode te handhaaf en menswaardigheid te respekteer en die navorser daarvan weerhou om die deelnemer te krenk.

Die tweede dilemma ontstaan wanneer sommige deelnemers groot gedeeltes van die transkripsie herbewoord om dit te verfyn. Daar is 'n navorsingsprobleem in verband met 'n gewysigde teks, hoofsaaklik omdat die transkripsie die databasis verteenwoordig waarop die navorser staatmaak. Herbewoording van die transkripsie van die verbale diskoers via die geskrewe diskoers verander die tipe teks en die gebruik van die verbale diskoers.

Die derde dilemma verwys na die feit dat die deelnemers se reaksies die punt aanhangig maak oor die magsewewig tussen die onderhoudvoerder en die deelnemer. Ofskoon dit nie die oorspronklike bedoeling was nie, verteenwoordig die oordrag van die transkripsie aan die deelnemer 'n daad van bemagtiging. Die geleentheid om die teks te verbeter, maak dit meer aanvaarbaar lyk, verklaar sake, lei tot goedkeuring of afkeuring van die teks, en die verandering in die magsewewig, wat gewoonlik onder die beheer van die onderhoudvoerder is.

3.11 Datatranskripsie en tipes transkripsies

Transkripsie is die oordrag van die gesproke taal met sy besondere stel reëls volgens die geskrewe woord met 'n ander stel reëls. Hierdie proses van ononderbroke oordrag van dinamiese mondelinge gesproke taal in 'n spesifieke konteks volgens 'n statiese vorm van voorstelling (geskrewe taal) is nodig vir die bestuur en organisasie van data, aangesien slegs geskrewe taal hanteer kan word, met ander woorde, sorteer, kopieer, evalueer, ondersoek en aanhaal (Mero-Jaffe, 2011:232).

Navorsers gebruik hoofsaaklik twee metodes van transkripsie, nl. genaturaliseerde transkripsie en gedenaturaliseerde transkripsie (Mero-Jaffe, 2011:232).

Genaturaliseerde transkripsie is 'n gedetailleerde en minder gefiltreerde transkripsie. Dit is so gedetailleer as moontlik en is ingestel op die detail van die diskoers, soos die onderbreking van spraak, gelag, gemompel, gebare, lyftaal, onwillekeurige geluide sowel as die inhoud.

Gedenaturaliseerde transkripsie is vloeiend, dit bied skoon data wat die geringste sosio-kulturele kenmerke van die data verwyder of selfs inligting wat lig sou werp op die resultate van die studie. Dit beskryf die diskoers akkuraat, maar beperk die beskrywing van aksent of onwillekeurige geluide. Die akkuraatheid hou verband met die kern van die onderhoud, die betekenis en die persepsies wat geskep is en wat deel uitmaak van die diskoers.

3.12 Die navorser

Die transkripsie word beïnvloed deur die navorser se houding teenoor die onderwerp en deur sy of haar aannames aangaande die data (Mero-Jaffe, 2011:233), asook deur die agtergrondinligting van die navorsing en die deelnemer, wat óf gegee óf weerhou word van die transkribeerder in gevalle waar die navorser nie die transkribeerder is nie. In die transkripsie kan die navorser 'n verklaring insluit oor die potensiële impak van emosionele inhoud en die belangrikheid van beskermende data.

In hierdie navorsing dien die navorser as onderhoudvoerder en transkribeerder en dit verminder die invloede wat verband hou met die gehalte van die transkripsie (Mero-Jaffe, 2011:233).

3.13 Die deelnemers

Die gehalte van die transkripsie word beïnvloed deur die deelnemer se gesproke intonasie (bv. sag, hard, swaar dialek, die omgewingsindruk en die verband/verhouding geskep met die onderhoudvoerder ('n gespanne deelnemer is geneig om te stotter, skep lang pouses tydens besprekings en uiter onopsetlike geluide), en sy of haar geestestoestand of gesondheid, wat 'n uitwerking mag hê op die stemgehalte, en die transkribeerder se begrip van die situasie (Mero-Jaffe, 2011:234). Oliver *et al.* (in Mero-Jaffe, 2011:234) beskryf 'n situasie waar die transkribeerder se vooroordeel met betrekking tot die waargenome populasie die betekenis van die stemme wat in die opname gehoor is, beïnvloed.

3.14 Toerusting en ligging van onderhoud

Die gehalte van die transkripsie word beïnvloed deur die gehalte van die opname. Die gebruik van ontoereikende toerusting kan tot foute in die transkripsie lei (Mero-Jaffe, 2011). Verder kan die plek van die onderhoud die gehalte van die opname bepaal. 'n Opname in 'n raserige plek word blootgestel aan agtergrondgeluide wat die gehalte beïnvloed. 'n Gerieflike plek, veral een wat deur die deelnemer gekies word, sal hom of haar gerusstel en 'n aangename atmosfeer skep, wat spanning verlig.

Bogenoemde beïnvloed die gehalte van die transkripsie, asook die wyse waarop die navorsers die deelnemers verstaan en die kennis wat die deelnemers met hulle deel, die verduidelikings wat hulle vir die data verskaf en die gevolgtrekkings wat bereik word (Mero-Jaffe, 2011:234).

3.15 Samevatting

Die navorsingsproses word in hierdie hoofstuk bespreek. Die voorbereiding en ontwerp van die navorsing wat die verkryging van toestemming en die keuse van die deelnemers insluit, word uitgelig. Die data-insameling, -ontleding en -vertolking is kortliks beskryf. Laastens is die etiese oorwegings ook behandel. In hoofstuk 4 word die deelnemers se vrae en antwoorde ontleed en in verbandgebring met die navorsingsprobleem en doelwitte van die studie.

HOOFSTUK 4

4 Data-analise

4.1 Inleiding

In hoofstuk 3 is die ontwerp en verloop van die navorsingstudie beskryf. Die wyse waarop data versamel, geanaliseer, en geïnterpreteer word, word beskryf. In hierdie hoofstuk word die data wat die navorser tydens die onderhoude met die deelnemers ingesamel het, kortliks weergegee en geïnterpreteer. In hoofstuk 5 sal die data in meer detail ontleed word.

4.2 Doel van die ondersoek

Die doel van die ondersoek was om te bepaal watter uitdagings skoolbeheerliggame in plattelandse skole in die gesig staar wanneer hulle prinsipale moet aanbeveel, om vas te stel watter moontlike uitdagings skoolbeheerliggame op plattelandse skole het om aan die wetlike vereistes vir die aanstelling van prinsipale te voldoen, asook om te bepaal oor watter vermoëns skoolbeheerliggame behoort te beskik om 'n aanbeveling te kan maak in die aanstellingsproses van prinsipale.

4.3 Biografiese inligting

Die biografiese afdeling van die vraelys bevat vrae oor die persoonlike inligting van die deelnemers. Die vrae was baie belangrik, omdat dit relevante inligting verskaf het van hul agtergrond, kennis en vaardighede. Hierdie vraelyste was voor die aanvang van die onderhoude deur die deelnemers self voltooi. Met die aanvang van die onderhoude het die deelnemers hulself ook kortliks voorgestel, met 'n kort agtergrond van hul rol op die SBL.

Die data in tabel 4.1 tot 4.4 is verkry uit nege onderhoude wat deur die navorser gevoer is. Onderhoude is gevoer by twee skole en vier lede van elke skool se SBL het deelgeneem. 'n Departementele amptenaar van die onderwyskring het ook deelgeneem.

Tabel 4.3.1 Geslag

Geslag	Getal
Manlik	4
Vroulik	5
Totaal	9

Tabel 4.3.2 Ouderdom in jare

Aantal jare	Getal
31–40 jaar	4
41–50 jaar	2
51–60 jaar	3
Totaal	9

Tabel 4.3.3 Huistaal

Taal	Getal
Afrikaans	9
Engels	
Xhosa	
Ander (spesifiseer)	
Totaal	9

Tabel 4.3.4 Beroep

Beroep	Getal	
Opvoeder	2	Opvoeder A en G
Toesighouer	1	Deelnemer C
Assistent	1	Deelnemer F
Administratiewe klerk	1	Deelnemer B
Algemene werker	2	Deelnemer J en F
Gemeenskapwerker	1	Deelnemer D
IBB Bestuurder (Dept. Amptenaar)	1	Deelnemer X
Totaal	9	

Tabel 4.3.4 toon dat die deelnemers uiteenlopende werkervaring het. Dit toon ook aan dat die meerderheid deelnemers geskoolde arbeid verrig en oor die nodige opleiding beskik wat die deelnemers in die onderhoude as basiese opleiding om 'n SBL in staat te stel om prinsipale aan te stel. In hoofstuk 5 sal daar gekyk word of hulle wel oor die vermoë beskik.

Tabel 4.3.5 Kwalifikasies

Kwalifikasie	Getal
Primêre skool	2
Hoërskool	3
Na matriek	1
Professioneel	3
Totaal	9

Tabel 4.3.5 toon dat die meerderheid deelnemers nie namatriekopleiding het nie. By professioneel is die IBB bestuurder ingesluit, wat nie deel is van die SBL nie, maar wel aan die onderhoude deelgeneem het. In hoofstuk 5 gaan daar gekyk word of kwalifikasies 'n rol speel in die vermoë van die SBL om 'n prinsipaal aan te beveel.

Tabel 4.3.6 Posisie op beheerliggaam

Posisie	Getal
Voorsitter	2
O/Voorsitter	
Sekretaris	1
Hulpsekretaris	1
Tesourier	2
Gewone lede	2
Dept. Verteenwoordiger	1
Totaal	9

Tabel 4.3.7 Jare ondervinding as lid van die beheerliggaam

Jare ondervinding	Getal
0–3 jaar	1
4–6 jaar	4
7–9 jaar	1
10 jaar +	2
Totaal	8

Tabel 4.3.7 toon die aantal jare ervaring van die deelnemers op die SBL. Daar is 'n balans tussen die onervare en ervare lede. Die IBB is nie hierby ingesluit nie, aangesien hy nie deel is van die SBL nie. Die vraag is of ervaring op die SBL-lede van die SBL in staat stel om 'n prinsipaal aan te stel.

Tabel 4.3.8 toon aan in watter hoedanigheid die deelnemers op die SBL dien.

Tabel 4.3.8 Verteenwoordiging op SBL

Verteenwoordiging	Getal
Ouer	4
Opvoeder	2
Nie-opvoeder	2
Departementele verteenwoordiger	1
Totaal	9

4.4 Semi-gestruktureerde vrae

Hierdie afdeling bevat spesifieke semi-gestruktureerde vrae. Hierdie vrae fokus op die SBL se uitdagings wat hulle in die gesig staar met die aanstelling van die prinsipaal van hul skool. Die doel van hierdie vrae was om die doelwitte van die navorsing studie te laat realiseer.

Die semi-gestruktureerde vrae wat aan die deelnemers gevra was, is in sewe verskillende kategorieë verdeel, naamlik:

- (1) Vermoëns van die SBL
- (2) Uitdagings van die SBL
- (3) Wetgewing
- (4) Onderhouds- en kortlystingproses
- (5) Rol van departementele verteenwoordiger
- (6) Rol van die unies
- (7) Opleiding.

4.4.1 Onderhoudsvrae om met lede van die SBL te voer

Die onderhoudsvrae vir die semi-gestruktureerde onderhoude word as aanhangsels aan die einde van hoofstuk 5 aangeheg.

4.4.2 Data, aanbieding en interpretasie van onderhoude

Die data wat verkry is uit die onderhoude is geselekteer, gekategoriseer, vergelyk en geïnterpreteer om dit in verband te bring met die doelwitte en literatuur. Ooreenkomste en verskille word uitgelig en bespreek (Cohen *et al.*, 2000:148). Hierna word die respons van sekere deelnemers weergegee, soos wat hulle dit gestel het, sonder enige wysigings. Die navorser het dus geensins enige wysigings aangebring aan die antwoorde van die deelnemers nie.

4.4.3 Vermoëns van SBL-lede

Die oorgrote meerderheid van die SBL-lede het dit moeilik gevind om die vrae te beantwoord. Hul woordeskat en taalgebruik was nie op standaard soos wat van SBL-lede verwag kon word nie. Die meerderheid se antwoorde het bestaan uit halwe sinne en herhalings van woorde en die vrae. Woorde wat ook geensins sin maak nie, is in die sinne gebruik. Deelnemer J van skool 1 het byvoorbeeld die meeste vrae wat aan hom gestel is, herhaal en het op vraag 1 as volg gereageer:

“Ek dink jy moet opleiding het meneer om vir die aanstelling ... jy moet opgelei word, sodat jy kan, sodat jy kan opgelei ... en dan kry jy inligting. Dan is jy gereed om daai ding, aanstellings te kan handhaaf.”

Mnr. J, 'n ouer, dien reeds vyf jaar op die SBL en was ook voorsitter van die SBL. Daar

word van enige persoon wat as voorsitter dien, verwag om taalvaardig te wees. Van 'n voorsitter word verwag om leiding te neem, rigting te gee, belangrike besluite te neem en met aandeelhouders van die skool te kommunikeer. Die huidige voorsitter van skool 2 het ook lang verduidelikings in sy antwoorde gegee, maar kon in die meeste gevalle nie die vrae volledig en sinvol beantwoord nie.

Al die deelnemers het laat blyk dat hulle wel die aanbevelingsproses sou kon behartig. Tog het hulle genoem dat hulle sonder die hulp van die departementele verteenwoordiger nie die vertrouwe gehad om die proses te volg nie. Deelnemer A van skool 1 som die situasie as volg op:

“Ek voel dat ons nie genoeg vaardigheid gehad het nie. Ons moes iemand kry om die voorsitters stoel te neem om daardie proses met ons deur te gaan. Daarom het ons mnr. X (IBB-bestuurder) gevra om die voorsitter stoel te neem, om ons te lei in die siftingsproses.”

Aangesien die deelnemers se woordeskat en taalvermoë nie is wat 'n mens op hierdie vlak verwag nie, skep dit groot probleme by die interpretasie van beleide en verstaan van voorskrifte.

Deelnemer F van skool 2 voel dat ouers nie opgelei hoef te wees om die proses van aanstelling suksesvol te kan doen nie. F reageer as volg:

“Nee. Daar is geen grade aan verbonde nie. Nee. Ek dink regtig nie so nie. Hulle hoef nie opgelei te wees nie, want al ons ouers is mos nie nou so geleerd nie.”

Op die vraag of die deelnemer dink dat hulle die proses van aanbeveling kan behartig as hulle nie geleerd is nie, het F as volg gereageer: *“Met leiding meneer, dink ek hulle sal kan die proses behartig.”* F dink ook nie dat dit belangrik is dat ouers op die SBL moet kan lees en skryf nie: *“Nee. Ek dink nie so nie meneer. Soos ek gesê het, baie ouers in die ou tyd is mos ook nie so geleerd nie en ek dink as ons praat van 'n ouer dan praat ons van 'n ouer geleerd of nie geleerd nie.”* F voel ook dat ten spyte van die feit dat ouers nie geleerd is nie, kan hulle 'n prinsipaal aanstel: *“Ek dink so. Ja, meneer.”*

Deelnemer D, voorsitter van skool 2, noem dat 'n ouer minstens matriek moet hê, maar

maak ook die volgende teenstrydige stelling:

“Jy kry mos ook mense wat nie matriek het nie, wat op die beheerliggaam is, maar wat voorheen nie die geleenthede gehad het wat die mense van vandag het nie, maar hy het baie ondervinding, mensekennis. Daai is die woord wat ek soek. So hy kan na aanleiding wat voor hom was, kan hy dan met konsensus van die ander mense ’n besluit neem. Ek sal sê skoolstudies opleiding gaan nie noodwendig wees nie, want daar kan mense sit wat professionele naskoolse opleiding het en dan kan hulle ook ’n fout maak.”

Deelnemer E, ’n ouer van skool 2, glo dat ’n persoon op graad 10-vlak (standerd 8 in die verlede) voldoende is, om ’n prinsipaal aan te beveel:

“Ek sal sê as jy standerd 8 is, dan dink ek jy kan dit doen. Omdat vir my as jy in standerd agt is, kan jy alles doen, wat jy veronderstel is om te doen in die skool. Jy kan, jy weet, jy doen aansoeke vir werke miskien. Jy is opgelei. Jy weet wat is die soet in die lewe en die sout. Jy weet waarheen toe jy beweeg. Jy kan keuses maak. Jy kan sê jy kan ’n definitiewe aanstelling maak. Jou denke dink ek is verbreed.”

Uit bogenoemde aanhalings blyk dit duidelik dat die ouer lede se woordeskat en sinsbou nie op ’n aanvaarbare vlak is nie. Deelnemer E kon ook nie die verskil tussen ervaring en vaardighede onderskei nie:

“Ehmmm. Ervaring ouers moet ... Verduidelik gou vir my ’n bietjie platter? Herhaal gou weer die vraag? Ouers moet kan weet, soos ek sê, standerd agt moet hulle kan wees. So jy moet darem kan onderskei tussen reg en verkeerd. Jy moet”

D, die voorsitter van skool 2, is ’n gemeenskapswerker en dien al vyf jaar as ondervoorsitter en voorsitter op die SBL. Die manier waarop hy sy vrae beantwoord, dui ook op swak taalvaardigheid. Op die vraag oor watter wetgewing hy in ag geneem het met die aanstelling van die prinsipaal, het hy as volg geantwoord:

“[lang stilte] OK. [Stilte] Kyk as ek reg kan wees, ek praat nou onder korreksie. Daar is ’n mos natuurlik ’n wet op aanstellings, behoort daar is ’n wet op aanstellings te wees, maar as ons nou gaan kyk na wetgewings ... Ek weet nie of kwalifikasies of

as meneer my so bietjie kan ...”

Deelnemer B van skool 1 noem dat sy baie gefrustreerd was oor hoe die aanbevelingsproses verloop het as gevolg van die ouerkomponent se vermoëns:

“Ons is in drie groepe verdeel, onderwyserkorps, nie-doserend en die voorsitter van die IBB met ’n ouerkomponent. Ons was twee van die skool en een ouer wat vir my frustrerend was. Ons sê die een het daai kwalifikasies of nie daai nie en die ouerkomponent kon glad nie hiermee help nie. Hy kon net ja sê op alles wat ons voorgestel het. Hy sou nie van ons verskil nie. Hy kon amper net half aanvaar dit wat ons sê is korrek. Hy het nie self gesê die een het dié of daai ondervinding nie. Ek dink hulle voel ook baie ongemaklik met die situasie en hulle weet nie waarvoor staan die terme en waarvoor en hoekom moet die vraag gevra word nie.”

Op die vraag oor waaraan die deelnemers hulle onsekerheid dan toeskryf, het B geantwoord:

“Dat hulle geen kennis het of van die inligting weet wat hulle moet weet nie. Veronderstel daar staan PPBOS, hy weet nie waarvoor staan PPBOS nie. Hy kan geen ding sê nie, want hy weet nie waarvoor staan dit nie. Hy is ’n matrikulant, maar hy het geen kennis gehad van die aansoekers se goed nie. Hy het net ja gesê. Wat ons sê, sê hy net ja. Hy kon nie verskil nie. Ek weet glad nie of sy geletterd ... hy is ’n matrikulant, maar glad niks verder nie.”

4.4.4 Uitdagings van skoolbeheerliggame

Vraag 3 tot 6 het gehandel oor die uitdagings wat SBL’e ervaar het in die aanbeveling van die prinsipaal.

Deelnemer B was al betrokke by die aanstelling van opvoeders, maar noem dat sy ten spyte van haar betrokkenheid by hierdie prosesse nie voldoende ervaring het om ’n prinsipaal aan te stel nie en voel dat prinsipale deur kundige mense aangestel moet word:

“Ek het nie ervaring om ’n prinsipaal aan te stel nie, want dis my eerste keer wat ek nou in ’n prinsipaalaanstellingsonderhoud was. Ek sal sê prinsipaalaanstellings moet deur kundige mense gedoen word. Dit beteken dan as dit deur die

beheerliggaam gedoen word, moet die SBL, die ouerkomponent veral, moet die nodige opleiding kry. Ek dink nie ons op die plaas, ouers weet regtig wat die prinsipaal se rol is nie.”

Deelnemer B se ervaring van die proses was ook nie baie goed nie en beskou dit as 'n warboel:

“Hoe ek die proses ervaar het. Hmm, ons het nie baie, hoe kan ek sê, hmm, dis nie eintlik van ervaring nie. Hoe kan ek sê? Nee, baie dinge was vir ons alreeds gedoen. Ons het net ingeval by die goed. Hmm, dis deur ons IMG, die kriteria is ons advertensie gewees, maar dis deur hom al klaar uiteengesit. Ons het maar net gekyk wat hy klaar geskryf het en dus klaar bepunt en ons het maar net daarby ingeval. Ons het nie vooraf gesit en gesê dis die kriteria en gesê dis wat ons gaan maak nie. Dit was so 'n warboel gewees, kan ek maar sê.”

Deelnemer G noem dat sy senuweeagtig was tydens die proses en dat die SBL met die hulp van die onderwysdistrik die proses vlot kon afhandel..

Vir kandidaat C was dit 'n uitdaging om die prinsipaal aan te beveel:

“Dit is 'n moeilike posisie om iemand aan te stel as 'n prinsipaal by 'n skool, omdat baie ouers in onderhoude, waar ek betrokke was hulle gee vir jou goed op papier, maar dan as die persoon in die posisie is dan is hy nie daai tipe persoon nie.”

Deelnemer C ervaar ook die feit dat hulle nie die regte kandidaat kon kry volgens die vereistes wat hulle daar gestel het as 'n uitdaging:

“In dié verband meneer ... Die uitdagings wat ons nou al gekry het, hmm. Ons het gesit en ons het na baie goed gekyk en ons het seker gemaak dat ons wil die regte mens hê, die regte persoon hê. Maar op die oomblik met die laaste ervaring het ons gesien eintlik kom ons nie uit by die vereistes wat ons daargestel het of ek sal nie sê wat ons daar gestel het nie hmmm seker deur die Departement daar gestel waarvolgens ons moet die hele ding hanteer. Ons het nie daar uitgekom nie.”

Deelnemer D voel dat die aanbevelingsproses goed verloop het, maar dat dit 'n uitdaging

was om die aanlynaansoeke deur te werk en dat die aanlynaansoeke baie tekortkominge het:

“Die proses het baie goed verloop. Dit het baie regverdig geskied. Die beheerliggaam self het met die nuwe ‘e-application’ ’n ons bietjie gehaak in die begin. Ons het nie lekker verstaan nie, want ons het nie die man se sertifikate daarby nie. Ons weet nie eens of die man geregistreer is by SACE (SARO) nie. Waar ons gewoon was, ons het volle gewaarmerkte sertifikate en ’n volle CV, waar ons lekker kon kyk wat die man gedoen en het hy rekenaaropleiding. Ons kon hom bepunt het. Met die ‘e-applications’, met die internet ‘applications’ kon ons slegs gaan met wat ons voor ons het. Ons het toe agterna uitgevind dit werk toe net soos die ou ene. Al wat dit doen, dit vergemaklik net die proses. Waar ons andertyd gesit het met CV's van 12 uur die middag tot die volgende oggend, maklik sewe uur, toe kon ons nou met die ‘e-applications’, dit is ’n samevatting van die man se belangrikste goed wat daarin is in die ‘e-application’, kon ons toe ook die kriteria aanpas, dat ons die CV wat die internet ‘application’ kon gebruik om vir hom ’n punt te gee. Ek voel die die die ... persoonlik voel ek dat die ou proses waar die ou sy CV was, was ’n bietjie langer, maar dit was altyd vir my beter. Al het ek my oë sit en seerkyk deur die nag, was dit vir my beter so. Daai ou proses was vir my beter.”

Op die vraag of die deelnemer D die aanlynaansoeke as ’n uitdaging beskou, het hy as volg gereageer:

“Dit is ’n uitdaging, want ’n mens onthou mos ook nie als nie. Dit is definitief ’n uitdaging gewees, want dit is ’n heel nuwe ding en ons is gewoon aan hoe ons dit gedoen het. Ek sal nie sê dit is ’n goeie ding nie. Ek sal sê hulle moet teruggaan na die ou stelsel toe, want in die ou stelsel het die ou ... was dit vir ons ... Ek persoonlik weet nou van ’n geval, want ons het aangevra toe ons die manne, die mense bel, asseblief bring julle goed saam na die onderhoude toe. Ek weet nou persoonlik van ’n geval waar daar ’n man aansoek gedoen het en hy het, maar nou soek hulle sy CV en sy goed en dit is nie nou daar nie. Ek sal sê die ou metode was vir my beter, want daar was ’n ID-afskrif by dit gewees. Daar was sertifikate en goed by. Jy kan ook ’n mate van verifiëring gaan doen het, as jy dit so wou doen. Die ou stelsel was vir my beter werk.”

4.4.5 Wetgewing

Die vrae oor wetgewing was 'n groot uitdaging vir die SBL-lede. Geeneen kon enige wette noem wat betrekking het op die aanstelling van opvoeders en in dié geval prinsipale nie. Die deelnemers noem wel dat hulle bewus is van wetgewing en dat hulle dit al behandel het, maar kon nie die name van enige wette noem nie. Die meeste kandidate kon egter noem dat die WKOD prinsipale aanstel en dat die SBL slegs die aanbeveling doen. Beide skole dui ook aan dat hulle staat gemaak het op die departementele verteenwoordiger om hulle te lei in die proses. Hulle kon enige tyd sy opinie vra of hom vra om leiding te gee waar hulle nie die prosesse verstaan het nie.

Die vereistes vir die aanstelling van prinsipale word in die vakaturelyste uiteen gesit. Die voorsitter van skool 1 het byvoorbeeld nie hierdie vereistes geken nie. Hy noem dat ras die deurslaggewende faktor is, om 'n prinsipaal aan te stel, met ander woorde swart prinsipale kry voorkeur, dan bruines. Aan die ander kant noem hy dat die beste kandidaat aangestel moet word.

Deelnemer D, voorsitter van skool 2, kon ook nie enige wetgewing noem wat die aanbeveling van prinsipale reguleer nie en het as volg gereageer:

“Ek gaan nou vir u sê die kennis wat ek het. Ek gaan nie nou vir u uitbrei nie, maar ons het opleiding gekry, wat aangebied is deur die kringbestuurder en dan mnr. X en mnr. Y en me. Z, waarin ons dan die hele proses gedoen het. So die wetgewing, ek kan nou nie so feite oor die wetgewing gee nie, maar ons het wel opleiding gekry by meer as een geleentheid by die kring se bestuurders en die direkteure rondom die aanstelling van 'n hoof.”

Ten spyte van die opleiding wat deelnemer D ontvang het, kon hy nie enige wetgewing noem nie. Dit laat die vraag ontstaan of die opleiding voldoende en verstaanbaar was en of hulle wel opleiding hierin gekry het. Deelnemer G, 'n opvoeder van skool 2, kon ook nie enige wetgewing noem nie en het as volg gereageer: *“[lag] Nee. Laat staan maar die een (vraag) oor.”* Sy kon ook nie die vereistes vir die aanstelling van prinsipale noem nie: *“[lang stilte] Meneer, gaan maar eers aan. [lag].”*

Deelnemer A, 'n opvoeder van skool 1, kon ook nie enige wetgewing noem nie: *“Umm. Eintlik baie min, meneer. Ek weet regtig nie, meneer.”* Sy kon wel twee vereistes vir die

aanstelling van prinsipale noem: *“Die prinsipaal moet ’n sekere aantal jare ondervinding hê. Moet ’n sekere aantal jare in ’n adjunkhoof- of hoofpos wees. Hy moet sekere kwalifikasies hê.”*

Daar kan dus algemeen aanvaar word dat as voorsitters van SBL’e en opvoeders nie enige wetgewing ten opsigte van onderwys of prinsipalaanstellings ken nie, die ouerkomponent dit ook nie sal ken nie.

4.4.6 Onderhoud- en kortlysproses

Die SBL’e van die twee skole het die onderhoud- en kortlysproses verskillend ervaar, ten opsigte van die prosedures wat gevolg moet word. Albei SBL’e het die puntestelsel sowel as konsensus gebruik om die geskikte kandidate te kortlys en te nomineer. Die lede se rolle en hul deelname in die proses het verskil van individu tot individu. Deelnemer G, ’n opvoeder van skool 2, het geweet wie se verantwoordelikheid dit was om die kriteria op te stel:

“Dit het natuurlik eers begin by die skool bestuurspan en daarna is dit mos nou oorgegee aan die SBL, waar ons moes nou gekyk het, is daar byvoegings of weglatings, wat daar moes gedoen word.”

Deelnemer E, ook van skool 2, het bevestig dat die beheerliggaam dit opgestel het. Daarteenoor noem deelnemer A, ’n opvoeder van skool 1, dat die departementele verteenwoordiger die kriteria opgestel het: *“Mnr. X het vir ons die kriteria opgestel, waarvolgens ons dit gaan doen.”*

J, ’n ouer van skool 1, stem weer nie saam met A nie en noem: *“Kyk ons was SBL was ook daarby betrokke en dan is dit mos nou van die opvoeders wat mos ook nou betrokke is.”*

Die deelnemers noem dat hulle betrokke was in die onderhoud en kortlysproses en dat hulle persoonlike bydraes gelewer het. Deelnemer B van skool 1 noem dat die IBB hul kriteria opgestel het. Dit beteken dus dat die SBL nie betrokke was by die opstelling van die kriteria nie.

“Die kriteria is deur die IBB opgestel hy het gesê die rede hoekom hy dit opgestel

het is om tyd te bespaar, want ons kon nie bymekaar kom nie. Hy het net gekom om die datums vir ons deur te gee, want hy moes mos betrokke wees.”

Beide SBL'e het 'n onderhoudskomitee gehad, wat die sifting gedoen het en die onderhoude gevoer het. Daar is wel kriteria opgestel om die kandidate te sif en ook tydens die onderhoude. Wat duidelik uit die proses blyk, is dat beide SBL'e swaar geleun het op die kundigheid van die departementele verteenwoordiger om hulle leiding te gee en sodoende te verseker dat die proses korrek uitgevoer word.

4.4.7 Rol van departementele verteenwoordiger

Die rol van die departementele verteenwoordiger was volgens beide skole se SBL'e van kardinale belang om die proses van aanbeveling glad te laat verloop. Beide skole se SBL'e was afhanklik van sy kennis en het swaar op sy insette gesteun.

Deelnemer A van skool 1 beskryf die departementele verteenwoordiger se rol as volg:

“Mnr. X was die departementele verteenwoordiger en hy het die voorsitterstoel geneem. So hy het 'n baie groot rol saam met ons gespeel, omdat ons hom gevra het om die voorsitterstoel te neem, tydens die siftingsproses.”

Deelnemer J het as volg gereageer: *“Kyk. Hy het 'n belangrike rol gespeel om hy het ons eintlik aan die hand gevat daarso, deur die hele proses. Omdat ons was nog nie in so 'n posisie nie.”*

Deelnemer B sien Mnr. X egter nie as departementele verteenwoordiger nie en dus was daar verwarring oor sy rol in die hele proses. Deelnemer B noem:

“Daar was geen departementele verteenwoordiger nie. Me. Z, die departementele verteenwoordiger, was by die dokter. Mnr. X was genomineer as deel van die onderhoudskomitee om vir ons die nodige leiding te gee. Ons moes hom vra, want ons personeel beheerliggaamlede het geen ervaringe of nodige kennis gehad om as, ek kan maar sê om as voorsitter van die onderhoudskomitee op te tree nie.”

Deelnemer D van skool 2 beskryf die departementele verteenwoordiger se rol as volg:

“In dié geval was die departementele verteenwoordiger op die beheerraad en in die plek van die hoof opgetree. Die hoof is mos deel van die beheerliggaam en hy was basies in ’n raadgewende hoedanigheid. Maar hy het ook sy kundigheid na die tafel toe gebring en hy het ons ook attent gemaak op dinge.”

Deelnemer F, ’n ouer van skool 2, het nie geweet wie die departementele verteenwoordiger was nie. Op die vraag oor die rol wat die departementele verteenwoordigers in die proses gespeel het, reageer F soos volg: *“Departementele verteenwoordigers. Gaan ons nou na mnr. X en me. Z toe? Een van hulle het departementeel verteenwoordig.”*

Deelnemer F spreek ook haar tevredenheid met die departementele verteenwoordiger se rol uit:

“Baie tevrede. Omdat ek gesê het, ehmm jy sit daar. Jy wil nie soos ’n dommetjie voel nie, maar om sulke mense aan jou sy te hê, wat bereid is om saam met jou ’n pad te stap laat jou gemaklik voel. Ek gaan nie sê sonder hulle heel verlore nie, maar met ’n regterhand aan jou sy, weet jy mos niks kan verkeerd loop nie.”

Volgens deelnemer C van skool 1 was die departementele verteenwoordiger ’n opsiener:

“Hy was die opsiener gewees. Soos ek kan sê en hy het gekyk dat ons nie mense benadeel of waar ons nie verstaan het nie, kon ons na hom toe gaan en vra wat is dit en wat beteken dit.”

Oor of hy tevrede was met die departementele verteenwoordiger se insette, het C as volg gereageer: *“Ek sal sê volgens my was ek tevrede. Hy het vir ons baie leiding gegee eintlik baie, nie gehelp nie, maar vir ons as ware die beeld van die prinsipaal uitgestal.”*

Volgens die departementele verteenwoordiger het hy leiding gegee en seker gemaak dat die korrekte prosedure gevolg word. Hy noem ook dat die SBL’e tevrede was met sy leiding: *“Ja. Die SBL weet dat die leiding is gegrond op voorskrifte en wetgewing.”*

4.4.8 Rol van unies

Deelnemer D van skool 2 noem dat die unieverteenvoordiger by die kortlysting

teenwoordig was, maar nie by die onderhoude nie. Deelnemer D noem wel dat die unievertegenwoordiger waarnemingstatus het, maar dat hy geen insette gelewer het nie. Deelnemers E, F en G van skool 2 beaam deelnemer D se opmerking ten opsigte van die unies se teenwoordigheid en hul rol.

Al die deelnemers van skool 1 noem dat daar geen unievertegenwoordiger by hul proses teenwoordig was nie en dat hulle ook geen rol gespeel het in die hele aanbevelingsproses nie. Deelnemer B, wat as sekretaresse van die onderhoudskomitee opgetree het, noem dat die unies wel na die aanbevelingsproses genooi is, maar dat hulle geen terugvoer van die unies ontvang het nie: *“Die unies was glad nie hier nie. Ons het vir hulle fakse gestuur, maar hulle het geen antwoorde terug laat weet nie.”*

4.4.9 Opleiding

Wat opleiding betref, blyk dit dat slegs skool 2 opleiding ontvang het. Die beheerliggaam van skool 1 noem dat hulle geen opleiding ontvang het nie. Deelnemer B: *“Ons het geen opleiding ontvang nie.”* Deelnemer B voel ook dat hul kennis om die proses te hanteer, onvoldoende was. *“Nee. Ek voel nie my kennis en dit wat ons ontvang het, was genoeg nie. Ons kon self aangevra het, omdat ons geweet het ons het ’n pos, wat gevul moet word vir opleiding.”*

Deelnemer A reageer as volg op die vraag of die SBL opleiding ontvang het: *“Meneer, ek het nie opleiding gehad nie. Ek was nie by ’n opleidingsessie nie en weet nie of die ander SBL-lede opleiding gehad het nie.”* Deelnemer J reageer soos volg: *“Ons het geen opleiding ontvang nie.”*

Alhoewel die SBL van skool 1 geen opleiding ontvang het nie, noem hulle wel dat hulle tydens die onderhoudproses leiding ontvang het wat hulle baie gehelp het. Deelnemer J reageer só:

“Kyk toe ons mos nou besig, die spesifieke dag wat ons die brief ontvang het toe was mnr. X mos hier en hy het ons mos deur die hele proses gevat van die koevert af. Die hele proses toe ons die koevert oopmaak. Deur die hele proses gevat.”

Op die vraag of die deelnemer baat gevind het by die leiding en wat hy sou voorstel anders in die opleiding kon wees, reageer hy:

“Ja meneer. Ons het baie baat gevind. Maar volgens my meneer, volgens my ek kan nou niks eintlik voorstel. Volgens my nou eintlik nie, want die leiding wat hy nou vir ons gegee het. Ek dink volgens my dat daar nie ’n probleem is nie. Ek weet nou die pad vorentoe nou hoe om te stap.”

Deelnemer C, wat voorsitter van skool 1 is, noem dat hy wel opleiding ontvang het. Hy kon egter nie met sekerheid se wie die opleiding gegee het nie: *“Ek was al in ’n kursus of opleiding waar hulle dit gewys het hoe die aanstelling van prinsipale gehandhaaf moet word. Ehmm ... dit was ... ehmm ... A het met ons gepraat daaroor. Ja ek dink ... dit was A.”* A is ’n beheerliggaamlid en op die vraag of deelnemer C weet of deelnemer A opleiding gehad het, reageer C as volg: *“Ek sal nou nie weet nie meneer.”* In paragraaf 1 en 2 by 4.4.7 ontken deelnemer A en B dat hulle enige opleiding ontvang het.

Anders as skool 1 se SBL, noem al die lede van skool 2 dat hulle opleiding ontvang het en dat hulle daarby baat gevind het. Deelnemer D noem:

“Ons het deeglike opleiding ontvang, wat aangebied was deur een van die adjunkdirekteure in die distrik en ook die distrikbestuurder. Ons het deeglike opleiding ontvang. Ek sal sê die opleiding was voldoende, want hulle het baie, baie, hoe sal ek noem ’n mens dit nou weer? Nie ooglopende voorbeelde, maar baie praktiese voorbeelde gemaak deur self dat daar ’n CV was. Ons het selfs amper soos ’n rolspel gehad.”

Deelnemer E, ’n ouerlid, reageer soos volg op die vraag of hulle opleiding gehad het en of hulle daarby baat gevind het: *“Ja. Ons het opleiding ontvang. Ja. Dit het verskriklik baie gehelp, want toe ons in die proses gaan toe weet ons wat om te doen. Wanneer om dit te doen.”*

Die departementele beampte noem egter dat albei SBL’e opleiding ontvang het: *“Ja. Die opleiding was deur die IBB-hoof gedoen.”* Op die vraag of die SBL baat gevind het by die opleiding en of die opleiding voldoende was, het die departementele verteenwoordiger as volg gereageer: *“Ja. Die SBL het die benoemingsproses volgens riglyne toegepas en ’n suksesvolle benoeming gedoen. Die opleiding was voldoende, maar geleenthede vir rolspel in verskeie scenario’s word voorgestel.”*

4.5 Samevatting

Die departementele verteenwoordiger skets 'n prentjie as dat die SBL'e van beide skole die aanbevelingsproses goed uitgevoer het en dat hulle in staat was om dit te doen. Tydens die onderhoude was dit egter duidelik dat daar groot tekortkominge is en dat nie alle lede van die SBL die proses goed kon hanteer nie. Daar was ook baie teenstrydige antwoorde; die lede voer aan dat hulle opgewasse is vir die taak, alhoewel hulle die oorgrote meerderheid vrae nie korrek kon beantwoord nie. Só byvoorbeeld noem lede dat hulle die wetgewing ken, maar hulle kon nie enige wetgewing opnoem nie. Die SBL van skool 1, wat 'n klein skool is, het geen opleiding ontvang nie, terwyl skool 2 s'n wel opleiding ontvang het.

HOOFSTUK 5

5. Bevindinge, gevolgtrekkings en aanbevelings

5.1 Inleiding

In hierdie hoofstuk word 'n opsomming gegee van die bevindinge, gevolgtrekkings en aanbevelings van die studie. Die primêre doel van die studie was eerstens om vas te stel watter uitdagings skoolbeheerliggame van landelike skole in die gesig staar wanneer hulle 'n aanbeveling oor 'n prinsipaal se aanstelling moet maak. Tweedens word die volgende sub-vrae beantwoord:

- Wat is die beperkings en uitdagings waarmee plattelandse beheerliggame moet werk in die proses om prinsipale aan te stel?
- Is die skoolbeheerliggame in staat om te voldoen aan die wetlike vereistes t.o.v. die aanbeveling van prinsipale?
- Oor watter vermoëns behoort skoolbeheerliggame te beskik om 'n prinsipaal aan te beveel?
- Watter strategieë kan aangewend word om die kapasiteit van SBL'e in plattelandse skole te versterk?

5.2 Bevindinge

In hierdie studie het die resultate uit die literatuuroorsig en die onderhoude sekere bevindinge na vore gebring. Vervolgens word die bevindinge bespreek.

5.2.1 Wetlike vereistes

Alhoewel die meerderheid lede van die SBL'e nie enige wetgewing wat verband hou met die aanstelling van prinsipale kon opnoem nie, was hulle wel bewus daarvan dat daar sulke wetgewing bestaan. Daar bestaan egter geen beleid wat van SBL'e verwag om die wetgewing te ken nie, alhoewel daar van hulle verwag word om volgens die wetgewing op te tree. Dit impliseer dus dat hulle wel die wetgewing moet ken. Dit is hoekom daar opleidingsgeleenthede is. Hulle moet meer toegespits wees op spesifieke funksies soos aanstellings. Aangesien die deelnemers nie enige wetgewing kon opnoem nie, impliseer dit dat hulle of nie opgelei is nie, of dat die opleiding nie voldoende was nie. Dit impliseer ook dat hulle nie werklik in staat is volgens die wetgewing op te tree nie. Die wet bepaal wel dat prinsipale en departementele amptenare SBL'e moet bystaan waar daar

tekortkominge bestaan. Art. 19(2) van SASW (RSA, 1996) bepaal: “[dat] prinsipale en ander beamptes van die onderwysdepartement alle nodige hulp aan beheerliggame by die verrigting van hul werksaamhede ingevolge hierdie Wet voorsien”.

Uit hierdie studie blyk dit duidelik dat die SBL’e van beide skole wel die korrekte prosesse gevolg het om die prinsipaal aan te beveel. Eerstens het beide SBL’e die nodige kennisgewings aan die unies en departementele amptenare wat by die proses betrokke moes wees, gestuur. Die siftingsproses het volgens die korrekte prosedure geskied deurdat kriteria vooraf opgestel is en ’n onderhoudskomitee saamgestel is. Die onderhoude tot die benoemingsproses is ook korrek gevolg. Alhoewel sommige van die SBL-lede hul ontevredenheid uitgespreek het oor die ouers se insette in die besprekings, is daar geen beleid wat voorskryf hoe ouers oor ’n benoeming moet besluit nie. In ’n telefoniese onderhoud het Fedzas (2014) aangevoer dat ’n SBL baie magte het om self die prosedure te bepaal wat gevolg gaan word wanneer aanstellings gedoen word. Fedzas beklemtoon ook dat daar geen wetgewing bestaan wat bepaal of ’n stemming of konsensus gebruik moet word nie en of punte toegeken moet word nie. Bepunting is wel belangrik, maar behoort nie alleen gebruik te word nie. Die aanvaarbare praktyk is egter bepunting saam met bespreking en konsensus, wat in beide skole se geval plaasgevind het. Die PAM-dokument (3) en die Wet op die Indiensneming van Opvoeders (76 van 1998) dien as raamwerk vir die advertering en vulling van opvoederposte, maar bevat geen spesifieke riglyne oor hoe die SBL oor ’n aanbeveling moet besluit nie.

Die wetgewing skryf ook nie voor oor watter kwalifikasies of vaardighede ’n ouer moet beskik om op die SBL te dien nie. In hierdie studie wissel die kwalifikasies van die lede van die SBL. Twee lede het primêre skoolopleiding, drie hoërskoolopleiding, een na-matriekopleiding en twee professionele opleiding. Deelnemer A, ’n opvoeder van skool 1, noem dat die SBL nie die vermoë het om ’n prinsipaal aan te beveel nie en dat die ouers beter opgelei moet word. In teenstelling hiermee ken sy, nes sommige van die ouers, ook nie sekere wette nie en was sy ook aangewese op die leiding wat mnr. X gegee het: “Ek volg die leiding wat hy vir ons gegee het.” Dit impliseer dat die ouers nie werklik op hulle eie as beheerliggaam in staat is om die funksie te vervul wat van hulle verwag word nie.

’n Ander opvoeder, wat ook professioneel opgelei is, het nie die vereistes geken vir die aanstelling van prinsipale nie. Sy noem egter dat haar skool se SBL ’n aanbeveling oor die aanstelling van die prinsipaal aanbevelingsproses kon maak, bloot weens die feit dat lede

van die SBL ervaring op die SBL het. Die biografiese inligting van die deelnemers toon aan dat feitlik alle lede vier jaar en langer op die SBL dien. Die deelnemers het genoem dat hulle voorheen al betrokke was by die aanbeveling van opvoeders en dus ervaring opgedoen het oor hoe die aanbevelingsproses werk. Ten spyte van hul ervaring was van hulle nog steeds onseker oor of hulle die regte prosedures volg en het hulle dus staatgemaak op die ondersteuning van die departementele verteenwoordiger.

Die wetgewing ten opsigte van die aanbeveling van prinsipale is teoreties nagekom, maar die opleiding was nie sinvol nie, aangesien die ouers op die SBL sê dat hulle dit nie sonder die departementele verteenwoordiger sou kon doen nie. Daar was opleiding, m.a.w. die onderwysdepartement het sy verantwoordelikheid nagekom. Dit blyk egter in die geval van skool 1 dat die prinsipaal sy plig versuim het deur nie die SBL van die nodige opleidingsgeleenthede in kennis te stel nie. Deelnemer A, tesourier van skool 1, noem dat sy geen kennisgewing ontvang het van opleiding nie. Die tipe en gehalte van die opleiding moet dus bevraagteken word, aangesien dit wil voorkom asof die beheerliggaamslede meer leer deur ervaring, oftewel indiensopleiding, as deur die teoretiese opleiding wat amptelik verskaf word.

Ten spyte van al die uitdagings en tekortkominge het die navorser bevind dat die SBL van beide skole wel die stappe in die aanbevelingsproses gevolg het soos uiteengesit in 2.13 van hoofstuk 2.

5.2.2 Opleiding

Art. 19(1)(a) van die SASW (RSA, 1996) bepaal:

- [dat] die departementshoof inleidende opleiding aan nuut verkose beheerliggame moet voorsien om hulle in staat te stel om hul werksaamhede te verrig; en
- (b) voortgesette opleiding aan beheerliggame te voorsien ten einde die doeltreffende verrigting van hul werksaamhede te bevorder of om hulle in staat te stel om bykomende werksaamhede aan te neem.

In hierdie studie blyk dit duidelik dat opleiding wel geleentheid was vir opleiding vir die betrokke skoolbeheerliggame. Skool 1 se SBL het egter in gebreke gebly om hierdie opleiding by te woon. Vir skool 1 se SBL was die aanbevelingsproses dus moeiliker as vir

skool 2 se SBL. Deelnemer B, 'n SBL-lid van skool 1, voel dat dit nie binne die vermoë van die SBL is om 'n prinsipaal aan te beveel nie: “glad nie, want ons was baie onseker”. Deelnemer B noem ook dat die onsekerheid toe te skryf is aan die gebrek aan opleiding: “Gebrek aan opleiding en definitief 'n kommunikasieprobleem tussen ons die SBL self”. Skool 2 se SBL-lede was ook baie onseker of hulle die regte prosedure gevolg het, ten spyte van hulle opleiding. Hul onsekerheid kan 'n uitdaging wees en hul gebrek aan kennis 'n beperking.

Art. 19(2) bepaal: “die Departementshoof moet verseker dat prinsipale en ander beamptes van die onderwysdepartement alle nodige hulp aan beheerliggame by die verrigting van hul werksaamhede ingevolge hierdie Wet voorsien”. Tydens die aanbevelingsproses het die departementele amptenaar, mnr. X, beide SBL'e ondersteun. Lede van die SBL kon mnr. X met vrymoedigheid nader en vrae stel waar daar onduidelikhede was en is met die nodige insette ondersteun. Die departementele amptenaar het ook nie onnodig ingemeng in die aanbevelingsproses nie, maar het slegs op versoek van die SBL'e hulp verleen. Wat egter duidelik was, is dat die SBL'e die aanbevelingsproses nie sonder die hulp van die departementele verteenwoordiger sou kon uitvoer nie. Die beperkte kennis van die SBL-lede het hulle genoodsaak om hulp te vra by die departementele amptenaar. Die moontlikheid bestaan egter dat die hulp van die departementele amptenaar negatief kan wees as hy sy grense oorskry. Met inagneming van art. 19(2), voer die navorser aan dat die funksie om prinsipale aan te beveel, aan die hele SBL opgedra moet word, maar met die bystand van 'n kundige departementele amptenaar wat onpartydig kan optree. Alhoewel die partydigheid in hierdie geval nie problematies was nie, kan die navorser uit eie ervaring by verskeie geleenthede as departementele amptenaar by die aanstellingsprosedures getuig dat partydigheid van hoofde of beheerliggaamslede baie problematies kan wees.

Art. 19(4)(a) bepaal: “Die Departementshoof kan 'n erkende vereniging vir beheerliggame of ander gepaste opleidingsgesag versoek om lede van 'n beheerliggaam van 'n bepaalde skool of groep skole op te lei en die kapasiteit in art. 25(4) beoog, uit te bou.” Die departement van onderwys het wel aan hierdie wetgewing voldoen deur opleiding aan die SBL'e te verskaf om hulle toe te rus om hulle funksies uit te voer. Die bevinding is dus dat, alhoewel daar opleiding was, was dit nie voldoende nie, want die deelnemers het genoem dat hulle nie sonder die raadpleging van die departementele amptenaar die proses sou kon volg nie.

Art. 20(i) bepaal dat die SBL die aanstelling van opvoeders by die skool by die departementshoof aanbeveel, behoudens die Wet op die Indiensneming van Opvoeders, 1998 (Wet 76 van 1998), en die Wet op Arbeidsverhoudinge, 1995 (Wet 66 van 1995). Ten spyte van die feit dat die SBL'e oor onvoldoende inligting van die aansoekers beskik het, het hulle wel aanbevelings aan die departementshoof gemaak en sodoende aan die vereistes van die wet voldoen. Die gebrek aan voldoende inligting oor die aanlyn-aansoekstelsel kan gesien word as 'n beperking, deurdat die hoeveelheid inligting om die beste kandidaat aan te beveel, beperk was. Die SBL het wel die aanbevelings gedoen, maar met die hulp van die departementele amptenaar. Die rol van die SBL was beperk. Die SBL het nie die vereistes van die aanbeveling van die prinsipaal geken nie; die vraag is dus hoe hulle 'n sinvolle aanbeveling kon maak. Met ander woorde, hul opleiding was nie voldoende om self die kriteria saam te stel nie. In hierdie gevallestudie blyk dat egter dat die opleiding wel in 'n mate vir skool 2 gewerk het, maar nie vir skool 1 nie. Die SBL is dus opgelei om algemene SBL-werk te doen, maar die detail daarvan verstaan hulle nie.

Art. 21(2) bepaal dat die departementshoof 'n aansoek in subart. (1) beoog, slegs kan weier indien die betrokke beheerliggaam nie oor die vermoë beskik om sodanige werksaamheid doeltreffend te kan verrig nie.

Art. 22(1) bepaal dat die departementshoof op redelike gronde 'n werksaamheid van 'n beheerliggaam kan intrek.

Die navorser voer aan dat as sekere werksaamhede van die SBL geweier kan word op grond van lede se onvermoë, kan die aanbeveling van prinsipale ook op grond van die SBL se onvermoë van hulle weggeneem word. Daar is egter 'n teenstelling van wat die departementele amptenaar en die SBL in hierdie studie sê. Die departementele amptenaar is verantwoordelik om toe te sien dat die SBL opleiding ontvang en die wetlike vereistes van die onderwysdepartement nakom. Dit sal 'n negatiewe indruk wek as hy sou sê dat die SBL nie goed opgelei is nie. Die geloofwaardigheid van die prinsipaalaanstelling kan dan ook bevraagteken word indien dit blyk dat die SBL nie die prosesse verstaan nie en nie oor die vermoë beskik om aanbevelings te maak nie. Dit kan ook dui op sy rol in die proses, naamlik dat hy nie die regte leiding gegee het nie. Die SBL van skool 1 toon egter die onvermoë om werklik sinvol tot die kriteria opstelling by te dra. Deelnemer F van skool

2 noem dat die departementele amptenaar se teenwoordigheid en leiding haar baie gehelp het, omdat sy nog leer; die ervaring wat die SBL opdoen, kan dus moontlik ook as opleiding beskou word.

Adams en Waghid (2005:29) meld dat die gebrek aan opleiding vir SBL'e 'n groot tekortkoming is en voer aan dat 'n gebrek aan opleiding om 'n SBL te bemagtig, selfontwikkeling sal vertraag, wat sal lei tot minder demokratiese praktyke. Adams en Waghid (2005:25) reken verder dat dit blyk dat SBL'e in benadeelde skole nie noodwendig aandag gee aan die beginsels van demokrasie soos beklemtoon in die Grondwet en die SASW (1996) nie. Om dus sinvol deel te neem aan die proses om die prinsipaal aan te beveel, moet die SBL insette lewer, wat deel is van die demokratiese praktyk. Lewis en Naidoo (2004) meld ook dat SBL'e nie oor sekere sake redeneer of vrae stel nie, maar slegs hul goedkeuring gee vir bepaalde sake, omdat hulle hul laat lei deur die opvoeders. Dit beteken dat hulle slegs instem en nie regtig weet waarom hulle stem nie. Bogenoemde skrywers bevestig dus wat deelnemers A en B in 5.2.3 van die ouerkomponent van die SBL ervaar. Daar kan dus afgelei word dat die desentralisasie van magte problematies is, aangesien ouers se deelname in die proses beperk is.

5.2.3 Uitdagings van SBL

Volgens sommige van die deelnemers was een van die uitdagings ook die aanlynaansoeke, waarby aansoekers stawende dokumente moes aanheg. Die meeste aansoekers se aansoeke was onvolledig; belangrike dokumente wat die SBL sou help om die mees geskikte kandidaat te kortlys, het ontbreek. Ten spyte van die gebrekkige inligting het die SBL'e kandidaat gekortlys en na die onderhoude genooi. Dit was dus 'n uitdaging vir beide skole se SBL'e om die beste moontlike kandidaat aan te beveel, terwyl hulle baie min inligting van die kandidaat gehad het. Beide skole se SBL'e is dit eens dat sekere kandidaat wel benadeel sou kon word. Die vraag is dus hoe 'n beslissing gemaak kon word oor wie die beste kandidaat is, met so min inligting oor die kandidaat beskikbaar; en ook of die beste kandidaat wel vir die pos benoem is. Die logiese afleiding is nee.

Aanlynaansoeke het baie gebreke en dringende verbeteringe sal aangebring moet word, om te verseker dat SBL'e die beste kandidaat as prinsipaal benoem. Skool 1 se SBL-lede noem dat hulle geen navrae oor kandidaat gedoen het nie. Hulle het dus met onvolledige inligting oor die kandidaat voortgegaan met die aanbevelingsproses. Skool 1 moes ook 'n aanbeveling maak ten spyte van die feit dat hulle geen opleiding gehad het nie. Om die

regte prosedure te volg en 'n aanbeveling te maak, was beide SBL'e aangewese op die departementele amptenaar se leiding. Die navorser wil net meld dat aanlynaansoeke nog nie in gebruik was toe hy met die studie begin het nie en dat hy dus geen vrae daaroor gestel het nie. Die ongeletterdheid van die ouerkomponent op die SBL'e kan ook gesien word as 'n uitdaging. DOE (2003:76) meld dat SBL'e misluk omdat voorsitters ongeletterde ouers is, en dat 'n voorsitter van enige komitee 'n goeie kennis moet hê van die komitee se werksaamhede. In die geval van skool 1 is dit duidelik dat die voorsitter geen kennis gehad het van hoe die aanstellingskomitee die aanstellingsprosedure moes hanteer nie. Dit is ook baie duidelik dat die SBL-lede van skool 1 nie deeglik voorberei is om hul funksie te verrig nie. Hierdie argument word bevestig deur DOE (2000:42) wat verklaar dat baie ouers van wie verwag word om hul verantwoordelikhede van die SBL te verrig, nie deeglik daarop voorberei is nie.

Die versamelde data toon aan dat beide skole se SBL'e slegs die vakaturelys as werwingsinstrument gebruik het. Dit kon moontlik die rede wees waarom hulle dit moeilik gevind het om geskikte kandidate te vind. Deelnemer B van skool 1 noem dat hulle glad nie agtergrond van die kandidate gehad het nie en dat hulle nie 'n aanbeveling kon maak nie, omdat geen kandidaat geskik was nie. Indien deeglike werwing gedoen is, sou geskikte kandidate moontlik aansoek gedoen het. Deelnemer D van skool 2 noem dat die prinsipaalpos twee keer geadverteer moes word, omdat hulle die eerste keer nie geskikte kandidate gekry het nie. Hy noem dat die SBL by die tweede advertensie kandidate in die omliggende plekke gaan werf het. Dit het verseker dat hulle die geskikste kandidaat kon aanbeveel. Deelnemer D noem ook dat die SBL meer inligting van kandidate verkry het deur referente te skakel en van kundige persone gebruik te maak (vraag 14). In teenstelling hiermee noem deelnemer G van dieselfde skool dat sy nie weet of kundige persone gekontak is nie en dat daar nie so 'n opdrag was nie (vraag 25). Hierdie teenstelling dui daarop dat iemand nie die waarheid praat nie of dat nie alle lede van die SBL ingelig is oor wat in die proses gebeur nie.

Die Wet op die Bevordering van Administratiewe Geregtigheid (3 van 2000) bepaal dat administratiewe optrede redelik en prosedureel billik moet wees. Ingevolge hierdie wet is daar moontlik nie prosedureel korrek opgetree nie. Hier verwys die navorser na die aanlynaansoeke waar inligting van kandidate ontbreek het as gevolg van die gebreke in die aansoekstelsel. Die SBL'e van beide skole is dit eens dat hierdie gebrekkige inligting van kandidate hul taak om die beste kandidaat te benoem, bemoeilik het.

Die navorsing toon dat die departementele amptenaar, opvoeders, nie-opvoeders en ouers verskillende bydraes in die aanbevelingsproses gelewer het. Die departementele amptenaar het aan die SBL'e leiding gegee en die algemene gevoel van die opvoeders is dat die ouers net met alles saamstem en nie effektief deelneem nie. Hierdie verhouding tussen die lede op die SBL bring ons by die beginsel van mag. Adams en Waghid (2005) beweer dat in enige groep persone as 'n geheel, bv. al die verteenwoordigers op die SBL, sommige persone meer aansien het en ander minder. Adams en Waghid (2005:27) maak ook die stelling dat dit onredelik is om te verwag dat onderwysers, leerders en ouers almal gelyk moet wees wat hul vaardigheidsvlakke betref. Genoemde skrywers maak ook die stelling dat leierskapsmag die vermoë is van een party om die ander se gedrag, houdings, opinies, doelwitte ens. te verander. 'n Mens kan dus redelikerwys aanvaar dat die departementele amptenaar en opvoeders hul kennis en kundigheid gebruik om die ouerkomponent te beïnvloed.

5.2.4 Ouers se persepsies van hul vermoë

Feitlik al die deelnemers is van mening dat lede van die SBL slegs skoolopleiding vanaf graad 7 tot matriek moet hê om op die SBL te kan dien. Een ouer is egter van mening dat 'n lid van die SBL geen skoolopleiding hoef te hê nie. Deelnemer F van skool 2 sê: "Nee, hulle hoef nie opgelei te word nie, want al ons ouers is mos nou ook nie so geleerd nie." Deelnemer F voel ook dat die SBL die prinsipaal kan aanstel, sonder enige skoolopleiding: "Ek dink so. Ja meneer." Deelnemer D, voorsitter van skool 2, is ook van mening dat skoolopleiding nie belangrik is nie, want mense met professionele opleiding maak ook foute. Met die uitsondering van deelnemer F is al die deelnemers ook van mening dat lede van die SBL wel in staat moet wees om te kan lees en skryf. Deelnemer E, 'n ouer van skool 1, noem, dat 'n persoon met graad 8 alles kan doen wat 'n mens veronderstel is om te kan doen in die skool. Van die deelnemers voel ook dat lede van die SBL moet kan insette lewer in vergaderings, deelneem aan besluitneming, dokumente kan interpreteer en verstaan en vrae kan vra. Die gevolgtrekking is dus dat die deelnemers as lede van die SBL lae skoolopleiding het, maar ten spyte hiervan nogtans oor die vermoë beskik om hul werksaamhede doeltreffend te verrig. Die meerderheid deelnemers is egter van mening dat hul jarelange ondervinding op die SBL vergoed vir hul gebrek aan opleiding. Deelnemer F sê: "Jy kry ervaring as jy op die SBL dien. Jy moet net kursusse en werkswinkels bywoon."

Ouers voel dat hulle opgewasse is vir die taak om prinsipale aan te beveel, ofskoon die opvoeders op die SBL voel dat die ouers nie opgewasse is nie. Lewis en Naidoo (in hoofstuk 3) fokus op die spanning tussen ouers en onderwysers op die SBL. Die navorser bevind dus dat daar wel spanning was in dié opsig dat 'n opvoeder en nie-opvoeder by skool 1 albei noem dat die proses frustrerend was omdat die ouerkomponent glad nie daarmee kon help nie (deelnemer B), en dat die ouers maklik beïnvloedbaar is en glad nie die vermoë het om die aanstellingsproses te behartig nie (deelnemer A). Na aanleiding van die taalgebruik van die ouers kan die afleiding gemaak word dat die ouers nie opgewasse is nie en ook nie oor die vermoë beskik om aanbevelings te maak nie. Die meeste deelnemers praat onsamehangend en dit is moeilik om sin te maak uit wat hulle sê. Die onvermoë om hulle uit te druk, beperk hul bydrae tot die proses en hulle volg dan net die welsprekendes. Alhoewel kwalifikasies nie 'n vereiste is nie, is goeie kommunikasievaardighede belangrik wat gebaseer is op opleiding en toepaslike ervaring. “Swak taalgebruik beïnvloed die deelnemers se vermoë om hul gedagtes te orden. Om taal op 'n geskikte wyse te gebruik, dus om uitinge te verstaan, beteken om te produseer wat die bedoeling van die spreker kommunikeer” (Van Zyl, 2009).

Kumalo (2009) beveel aan dat die SASW hersien moet word in terme van die gespesialiseerde funksies en wie dit moet uitvoer. SBL-funksies vereis gespesialiseerde kennis en vaardighede. Die versamelde data toon dat ouers wel 'n gebrek het aan kennis en skoolbestuurs- of beheervaarighede, en dat die uitvoering van hul rol en verantwoordelikhede verhinder word deur swak opleiding en swak kapasiteitsbou.

Opvoeder A van skool 1 noem dat die ouers op die SBL nie insette gelewer het nie: “Hulle was redelik op die agtergrond.” Deelnemer B, ook van skool 1, sê: “Die ouerkomponent kon glad nie hiermee help nie. Hy kon net ja sê op alles wat ons voorgestel het.” In teenstelling hiermee noem deelnemer J van dieselfde skool dat dit binne die vermoë van die SBL was om die prinsipaal aan te beveel, maar hy kon nie verduidelik waarom hy sê dat die SBL wel in staat was om die aanbeveling te doen nie. Die verwagting is dat omdat ouers die meerderheid op die SBL is, hulle meer moet doen. Art. 19(2) gee egter aan die departementele amptenaar die reg om hulp te verleen.

5.3 Aanbevelings

Alhoewel opleiding deur die WKOD aan die SBL'e aangebied is, het slegs skool 2 se lede die opleiding bygewoon. Skole moet verplig word om opleiding by te woon alvorens die

aanbevelingproses begin. Die verantwoordelikheid moet dus op die betrokke onderwysdistrik geplaas word om toe te sien dat elke SBL-lid voor die aanvang van die proses opgelei word, al sou dit beteken dat die distriksamptenare opleiding by die skool verskaf. Sodoende sal die onderwysdepartement seker kan wees dat die SBL opleiding ontvang het en voortbereid is vir hul taak. Opleiding moet egter 'n deurlopende proses wees. Daar behoort ook ondersoek ingestel te word waarom SBL'e nie die opleiding bywoon nie en gepaste stappe moet gedoen word om bywoning te verseker. Roberts en Sampson (2011:702) en Heystek (2003:343) beveel aan dat die Departement van Basiese Onderwys die kapasiteit van ouers ontwikkel en hulle bemagtig, en die geleentheid gee om vertrouwd te raak met die deelnemende bestuurstyl.

Alhoewel kennis van die verskillende onderwyswette nie verpligtend is nie, sal dit wel SBL'e in staat stel om ingeligte besluite te neem. Dit sal hulle ook bemagtig en hulle in staat stel om aan die wetlike vereistes ten opsigte van die aanbeveling van prinsipale te voldoen. SBL'e moet ook opgelei word in die verskillende stukke wetgewing.

Die versamelde data toon dat beide skole se SBL'e die aanbevelingproses slegs kon uitvoer met die hulp van die departementele verteenwoordiger. Die samestelling van 'n paneel kundiges, bestaande uit prinsipale en departementele amptenare, sal meer geskik wees om hierdie rol te vervul, aangesien gespesialiseerde funksies deur persone met gespesifiseerde vaardighede en kennis vervul moet word.

Die versamelde data toon dat SBL'e dit moeilik gevind het om die geskikste kandidate te keur en te kortlys weens die onvolledig aanlynaansoeke. Daar word dus aanbeveel dat die onderwysdepartement die aanlynstelsel verfyn, sodat die aansoekers hul dokumentasie volledig daarop kan plaas.

Die navorsing toon dat beide skole se SBL'e nie die demokratiese beginsels ten volle uitgeleef het soos vervat in Adams en Waghid (2005:25) nie. Genoemde skrywers beveel ook aan dat SBL'e opgelei en bemagtig moet word in die beginsels van die demokrasie soos voorgestaan in die SASW. SBL'e moet verstaan wat demokrasie is om demokraties doeltreffend te funksioneer. Die navorser beveel dus aan dat die SBL opgelei moet word in die beginsels van die demokrasie om effektief te kan funksioneer.

Beide skole se SBL'e het slegs gebruik gemaak van die vakaturelys as 'n werwingsinstrument. Ander werwingsmetodes soos dié wat die private sektor gebruik, sal definitief beter kandidate oplewer.

5.4 Beperkinge van die studie

As gevolg van die beperkte aantal beheerliggaamslede van twee verkose skole op die platteland wat deelgeneem het, kan die bevindinge nie veralgemeen word nie. In die raamwerk van die interpretivistiese paradigma wat gebruik is, was die oogmerk nie om veralgemeende bevindinge te verkry nie. Die navorser glo dat die skep van kennis 'n proses van interaksie is wat voorkom in 'n spesifieke konteks. Die navorser het probeer om 'n diepgaande insig in die spesifieke fenomeen te verkry deur beskrywings van die ondervindings van die deelnemers in 'n spesifieke konteks. Op hierdie wyse voorsien die navorser genoegsame inligting waar die lesers die ooreenkomste tussen ouers, onderwysers en ander rolspelers in die aanbevelingsproses kan bepaal.

Bronnelys

- Adams, F. & Waghid, Y. 2005. In defence of deliberative democracy: Challenging less democratic school governing body practices. *South African Journal of Education*, 25(1):25–33.
- Agard, K.A. 2011. *Leadership in nonprofit organizations: A reference handbook*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Babbie, E. & Mouton, J. 2001. *The practice of social research*. Negende uitgawe. Kaapstad: Oxford University Press Southern Africa.
- Bailey, K.D. 1987. *Methods of social research*. Derde uitgawe. New York: Collier Macmillan.
- Beckman, J. 2010. *Each child, every child: The story of the Council for Better Education, Equity and Adequacy in Kentucky's schools*. Beskikbaar: <http://www.johanbeckman.blogspot.com/search?updated-min=2010-01-01T00%3A00%3> [Toegang 14 November 2011].
- Beckmann, J. & Prinsloo, I. 2009. Legislation on school governors' power to appoint educators: Friend or foe? *South African Journal of Education*, 29(2):171–184.
- Beckmann, J.L. & Visser, P.J. 1999. Some legal aspects of capacity building for public school governors. *De Jure*, 32(1):152–160.
- Bovaird, T. & Löffler, E. (Reds.). 2009. *Public management and governance*. Tweede uitgawe. New York: Routledge.
- Bresler, L. & Ardichvili, A. (Reds.). 2002. *Research in international education: Experience, theory and practice*. New York: Peter Lang.
- Brown, B.A. & Duku, N.S. 2008. Participation politics: African parents' negotiation of social identities in school governance and its policy implications. *International Journal of Lifelong Education*, 27(4):413–429.
- Burns, R.B. 2000. *Introduction to research methods*. Vierde uitgawe. Londen: Sage.
- Bush, T. & Heystek, J. 2003. School governance in the new South Africa. *Compare*, 33(2):127–138.
- Bush, T. & Heystek, J. 2006. School leadership and management in South Africa: Principals' perceptions. *International Studies in Educational Administration*, 34(3):63–76.
- Businessdictionary. Beskikbaar: <http://www.businessdictionary.com> [Toegang 29 September 2012]
- Cheminais, I., Van der Walldt, G. & Bayat, S. 1998. *The provision and maintenance of public personnel*. Kenwyn: Juta.

- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. 2007. *Research methods in education*. Sesde uitgawe. Londen. Routledge.
- Conrad, C.F. & Serlin, R.C. (Reds.). 2006. *The Sage handbook for research in education: Engaging ideas and enriching inquiry*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J.W. 2003. *Research design: Qualitative and quantitative approaches*. Thousands Oaks, CA: Sage.
- Decentralization in organizations*. Beskikbaar: <http://www.accounting4management.com> [Toegang 29 September 2012].
- De Lange, J. 2012. Regrukplan vir onderwys. *Die Burger*, 16 Augustus 2012.
- Denzin, K.N. & Lincoln, S.Y. 2005. *The discipline and practice of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Du Toit, I. Van der Walddt, G., Bayat, S. & Cheminais, I. 1998. *Public administration and management for effective governance*. Kenwyn: Juta.
- DvO, RSA (Departement van Onderwys, Republiek van Suid-Afrika). 1996a. *National Education Policy Act, 27 of 1996*. Pretoria: Staatsdrukker.
- DvO, RSA (Departement van Onderwys, Republiek van Suid-Afrika). 1996b. *South African Schools Act, 84 of 1996*. Pretoria: Staatsdrukker.
- DvO, RSA (Departement van Onderwys, Republiek van Suid-Afrika). 1998a. *Employment Equity Act, 55 of 1998*. Pretoria: Staatsdrukker.
- DvO, RSA (Departement van Onderwys, Republiek van Suid-Afrika). 1998b. *Employment of Educators Act, 76 of 1998*. Pretoria: Staatsdrukker.
- DvO, RSA (Departement van Onderwys, Republiek van Suid-Afrika). 2005. *Wysigingingswet op Onderwyswette, 24 van 2005*. Pretoria: Staatsdrukker.
- DvO, RSA (Departement van Onderwys, Republiek van Suid-Afrika). 2006. *Education Law Amendment Act, 16 of 2006*. Pretoria: Staatsdrukker.
- Fedsas. 2014. E-posbevestiging vanaf Graham Bam, 7 Oktober.
- Fraenkel, J.R. & Wallen, N.E. 2003. *How to design and evaluate research in education*. Vyfde uitgawe. Boston, MA: McGraw-Hill Higher Education.
- Gardiner, M. 2008. Education in rural areas. *Issues in Education Policy*, 4. Braamfontein: Centre for Education Policy Development.
- Henning, E., Van Rensburg, W. & Smit, B. 2004. *Finding your way in qualitative Research*. Pretoria; van Schaik.
- Heystek, J. 2003. Parents as governors and partners in schools. *Education and Urban Society*, 35(3):328–351.
- Heystek, J. 2004. School governing bodies: The principal's burden or the light of his/her life? *South African Journal of Education*, 24(4):308–312.

- Heystek, J. 2010. Governing body's responsibility and power for quality education. *Journal of Education*, 48:99–117.
- Joubert, R. 2000. *School governance in South Africa: Linking policy and praxis*.
Beskikbaar:
<http://www.topkinisis.com/conference/CCEAM/wib/index/outline/PDF/JOUBERT%20Rika.pdf> [Toegang 2 November 2011].
- Kruger, J.H. 2011. Die aanspreeklikheid van die skoolhoof as professionele bestuurder van onderwysstudente in openbare primêre skole. Ongepubliseerde MA-tesis. Pretoria: Universiteit van Pretoria.
- Kumalo, N.S. 2009. *The challenges facing school governing bodies in historically disadvantaged schools with regard to their roles and responsibilities*. Beskikbaar: <http://dspace.nwu.ac.za/handle/10394/3093> [Toegang 1 November 2011].
- Lewis, S.G. & Naidoo, J. 2004. Whose theory of participation? School governance policy and practice in South Africa. *Current Issues in Comparative Education*, 6(2):100–112. Beskikbaar: http://www.tc.edu/cice/Issues/06.02/06_02.html [Toegang 2 November 2011].
- Lichtman, M. (Red.). 2011. *Understanding and evaluating qualitative educational research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. 1985. *Naturalistic enquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Mack, N., Woodsong, C., MacQueen, K., Guest, G. & Namey, E. 2005. *Qualitative research methods: A data collector's field guide*. Triangle Park, NC: USAID.
- Mero-Jaffe, I. 2011. 'Is that what I said?' Interview transcript approval by participants: An aspect of ethics in qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, 10(3):231–247.
- Merriam, S.B. 1998. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mncube, V. 2009. The perceptions of parents of their role in the democratic governance of schools in South Africa: Are they on board? *South African Journal of Education*, 29(1):83–103.
- Motala, E. & Pampallis, J. 2001. *Education and equity: The impact of state policies on South African education*. Johannesburg: Centre for Education Policy Development.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). 2008. *Reviews of national policies for education: South Africa*. Beskikbaar: www.oecd.org/publishing/corrigenda [Toegang 23 Julie 2012].
- Olsen, H.B. 2007. *Decentralization and local governance: Definitions and concepts*.

- Ospina, S. 2004a. *Encyclopedia of leadership*. Qualitative Research. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ospina, S. 2004b. *Qualitative research*. New York: Robert F. Wagner Graduate School of Public Service, New York University.
- Patton, M.Q. 2002. *Qualitative research and evaluation methods*. Derde uitgawe. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Payne, L. 2003. *School governance as the management of dilemmas: Markets or mission?* Beskikbaar: <http://www.aare.edu.au/03pap/pay03101.pdf> [Toegang 2 November 2011].
- Personeel Administratiewe Maatreëls (PAM dokument) in Goewerment Kennisgewing 222 van 1999 uitgevaardig Staatskoerant no. 19767. 18 Februarie 1999.
- PMG (Parliamentary Monitoring Group). 2002. *School governing bodies and teacher training*. Beskikbaar: <http://www.pmg.org.za/minutes/20020318> [Toegang 27 Augustus 2012].
- Potgieter, J.M., Visser, P.J., Van der Bank, A.J., Mothata, M.S. & Squelsch, J.M. 1996. *Understanding the South African Schools Act: What public school governors need to know*. Pretoria: Departement van Onderwys.
- Potgieter, J.M., Visser, P.J., Van der Bank, A.J., Motthata, M.S. & Squelch, J.M. 1997. *Understanding the Schools Act: What public school governors need to know*. Pretoria: Departement van Onderwys.
- Provinsie van Kaap die Goeie Hoop Onderwysdepartement. 1956. Onderwysordonansie 20 van 1956. Kaapstad: Juta.
- Punch, K.F. 2009. *Introduction to research methods in education*. Los Angeles, CA: Sage.
- Ranson, S. 2011. School governance and the mediation of engagement. *Educational Management, Administration & Leadership*, 39(4):398–413.
- Robbins, S.P. 1980. *The administrative process*. Tweede uitgawe. New Jersey: Prentice-Hall.
- Roberts, K.L. & Sampson, P.M. 2011. School board member professional development and effects on student achievement. *International Journal of Educational Management*, 25(7):701–713.
- Robinson, V., Ward, L. & Timperley, H. 2003. The difficulties of school governance: A layperson's job? *Educational Management, Administration & Leadership*, 31(3):263–281.

- RSA (Republiek van Suid-Afrika). 1963. *Regulasies uitgevaardig kragtens die Wet op Onderwys vir Kleurlinge, Wet 47 van 1963*.
- RSA (Republiek van Suid-Afrika). 1996. The Constitution of the Republic of South Africa, Act 108 of 1996. Pretoria: Staatsdrukker.
- RSA (Republiek van Suid-Afrika). 2000a. Labour Relations Act, 66 of 1995. Pretoria: Staatsdrukker.
- RSA (Republiek van Suid-Afrika). 2000b. *Promotion of Administrative Justice Act, 3 of 2000*. Pretoria: Staatsdrukker.
- Schoole, C.T. 2006. The ties that bind: A response to Jonathan Jansen. *Yearbook of the National Society for the Study of Education*, 105(2):231–250.
- Steyn, G.M. & Van Niekerk, E.J. 2002. *Human resource management in education*. Pretoria: Universiteit van Suid-Afrika.
- Swartz, C. 2011. Die kurrikulumkoördineerder as kurrikulumleier: 'n Gevallestudie. Ongepubliseerde MA-tesis. Stellenbosch: Universiteit Stellenbosch.
- UN (United Nations). 2002. *The critical role of public administration and good governance in implementing the United Nations Millennium declaration: Institutional capacity development*. New York.
- USAID (United States Agency for International Development). 2007. *Does decentralisation impact education quality?* Beskikbaar: www.equip123.net/docs/e2_PB.pdf [Toegang 20 Augustus 2012].
- Van der Westhuizen, P.C. 1991. *Effective educational management*. Kaapstad: Kagiso Tertiary.
- Van Kradenburg, L.P. 1993. *Die personeelfunksie en onderwysbestuur*. Kaapstad: Clyson Drukkers.
- Van Wyk, N. 2004. School governing bodies: The experiences of South African educators. *South Africa Journal of Education*, 24(1):49–54.
- Van Wyk, N. 2007. The rights and roles of parents on school governing bodies in South Africa. *International Journal about Parents in Education*, 1:132–139.
- Vocabulary dictionary. Beskikbaar: <http://www.vocabulary.com/dictionary/> [Toegang 28 September 2012].
- Von Braun, J.& Grote, U. 2000. *Does decentralization serve the poor?* Bonn: Universiteit van Bonn.
- Wildy, H., Pepper, C. & Guanzhong, L. 2011. Applying standards for leaders to the selection of secondary school principals. *Journal of Educational Administration*, 49(3):276–291.

- WKOD, RSA (Wes-Kaapse Onderwysdepartement, Republiek van Suid-Afrika). 2006. *WCED's Employment Equity Plan (EEP). A policy implementation directive for compliance with employment equity targets at education institutions*. Notule nommer HRD/003/2006. Beskikbaar: http://wced.pgwc.gov/documents/EEP/opsomming_WKOD_Plan.pdf [Toegang 28 Mei 2012].
- WKOD, RSA (Wes-Kaapse Onderwysdepartement, Republiek van Suid-Afrika). 2010. *Wysigingswet op Wes-Kaapse Provinsiale Skoolonderwys 3 van 2010*. Kaapstad: Shumani Print World.
- WKOD, RSA (Wes-Kaapse Onderwysdepartement, Republiek van Suid-Afrika). 2012. *Vakaturelys 3 van 2012*.
- Woods, P. 2006. *Qualitative research*. Beskikbaar: <http://www.edu.plymouth.ac.uk/resined/qualitative%202/qualrshm.htm> [Toegang 28 Mei 2012].
- Woolman, S. & Fleish, B. 2008. Democracy, social capital and school governing bodies in South Africa. *Education and the Law*, 20(1):47–80.
- Yulani, E.L. 2004. *Decentralization, deconcentration and devolution: What do they mean?* Beskikbaar: <http://www.cifor.org/publications/pdf.files/interlaken/compilation.pdf> [Toegang 28 September 2012].

Hofsake:

- Governing Body of Unity Primary School and another v MEC, Department of Education, Limpopo Province and others* (TPD 22179/07) [2007].
- Hartswater High School and Another v Head of the Department of Education: Northern Cape* (765/2006) [2006] ZANCHC.
- Lawson Brown High School v The Member of the Executive Council, Department of Education, Eastern Cape Province and others, South-Eastern Cape Local Division* (808/07) [2007] ZAECF.

BYLAE A**Biografiese inligting van deelnemers:**

1. Geslag

Manlik	
Vroulik	

2. Ouderdom in jare

3. Huistaal

Afrikaans	
Engels	
Xhosa	
Ander (spesifiseer)	

4. Beroep

5. Kwalifikasies

Primêre skool	
Hoërskool	
Na matriek	
Professioneel	

6. Posisie op beheerliggaam

Voorsitter	
O/Voorsitter	
Sekretaris	
Hulp Sekretaris	
Tesourier	

7. Jare ondervinding as lid van die Beheerliggaam

8. Verteenwoordiging op SBL

Ouer	
Prinsipaal	
Opvoeder	
Nie- Opvoeder	
Departementele verteenwoordiger	
Ander (Meld)	

BYLAE B

Vrae:

Semi-gestruktureerde Onderhoud

Leierskap

1. Wat is volgens u die kennis, vaardigheid en houdings wat 'n prinsipaal oor moet beskik?
2. Wat volgens u is die pligte en verantwoordelikhede van 'n prinsipaal?
3. Was u tevrede met die prinsipaal wie benoem was? Verduidelik waarom u so sê?
4. Watter kundigheid sal u sê moet 'n prinsipaal oor beskik?

Uitdagings van SBL

5. Watter uitdagings ervaar u op die SBL?
6. Hoe hanteer u die uitdagings van u rol op die SBL?
7. Wat doen u as lid van die SBL om te verseker dat effektiewe onderwys by u skool plaasvind?
8. Hoe het u die proses ervaar?

Wetgewing

9. Watter kennis het u van die wetgewing wat die aanbeveling van prinsipale reguleer?
10. Watter vereistes is daar vir die aanstelling van prinsipale?
11. Watter maatreëls het u gevolg om te verseker dat die kandidate oor die nodige kundigheid en vaardighede beskik?
12. Watter wetgewing het u in ag geneem met die aanbevelingsproses van die prinsipaal?
13. Voel u dat dit binne die vermoë van die SBL was, om die aanbevelingsproses te behartig? Waarom sê u so?

Onderhouds- en kortlystingsproses

14. Wie het die kriteria van die kortlysting en onderhoude opgestel?
15. Hoe het u te werk gegaan om die beste kandidate te kortlys?
16. Was al die dokumente volledig? Wat het u gedoen toe daar sekere dokumente van die aansoekers ontbreek het?
17. Hoe het u tot die beslissing gekom om die beste kandidaat te benoem vir die pos?

Rol van departementele verteenwoordiger

18. Watter rol het die departementele verteenwoordiger in die proses gespeel?
19. Was u tevrede met die departementele verteenwoordiger se insette? Verduidelik?

Rol van Unies

20. Watter rol het die unies gespeel in die aanbevelingsproses?
21. Het die unies enigsins insette gelewer en wat was hierdie insette?

Opleiding

22. Het u enigsins opleiding ontvang voor die aanvang van die aanbevelingsproses?
23. Indien enige opleiding ontvang, wie het hierdie opleiding gegee?
24. Het u baat gevind by hierdie opleiding? Verduidelik waarom u so voel?
25. Voel u dat hierdie opleiding voldoende was om u rol te vervul en wat sou u voorstel anders kon wees in die opleiding?
26. Was die vlak van taalgebruik in die opleiding volgens u verstaanbaar?

BYLAE C

Posbus 112
Grabouw
7160

Dr. A. Wyngaard
Direktoraat: Navorsing
WKOD
Kaapstad

Geagte Dr. Wyngaard

Aansoek om Navorsing by plattelandse Skole in die Overberg

Hiermee doen ek aansoek om navorsing te doen by 2 van die volgende skole:

De Rust Futura Akademie, Grabouw
Elandsrivier Primêr, Villiersdorp
Kosie de Wet Primêr, Villiersdorp
LR Schmidt Primêr, Genadendal
Pineview Primêr, Grabouw

Ek is tans 'n prinsipaal by Elandsrivier Primêr in die Overbergdistrik. Ek is 'n ingeskrewe MEd student in Opvoedkundige Beleidstudies by die Universiteit van Stellenbosch en is tans besig met my verhandeling met die tema ***die rol van skoolbeheerliggame in die aanbeveling van prinsipale aanstellings: uitdagings vir plattelandse skole***. My navorsingsvraag is: Wat is die uitdagings wat deur skoolbeheerliggame van plattelandse skole in die gesig gestaar word met die aanbeveling van prinsipale?

My sub-vrae is:

- Wat is die beperkings en uitdagings wat plattelandse beheerliggame mee moet werk in die proses om prinsipale aan te stel?
- Is die skoolbeheerliggame in staat om te voldoen aan die wetlike vereistes t.o.v. die aanbeveling van prinsipale?

- Oor watter vermoëns behoort skoolbeheerliggame te beskik om 'n prinsipaal aan te beveel?
- Watter strategieë kan aangewend word om die kapasiteit van SBL in plattelandse skole te versterk?

Die doel van die studie is:

- Om te bepaal watter uitdagings skoolbeheerliggame in plattelandse skole in die gesig staar om prinsipale aan te beveel
- Om die vermoë van SBL in plattelandse skole om prinsipale aan te beveel te belig.
- Om te ondersoek in watter mate die skoolbeheerliggame van die plattelandse skole wat ek ondersoek, voldoen aan wat die wetlike vereistes is t.o.v. die aanbeveling van prinsipale
- Om te verken watter strategieë geïmplementeer kan word om die kapasiteit van skoolbeheerliggame in plattelandse skole te bou.

My fokus is op die platteland omdat daar sekere aannames bestaan oor die vermoëns van beheerliggame in dié gebiede. Ek wil graag uitvind hoe sekere lede van die skoolbeheerliggaam die proses van die aanbeveling van prinsipale ervaar – die proses vanaf die vasstelling van die kriteria vir die geskikste kandidaat tot die aanbevelingsproses. Ek beoog om agt tot tien lede van twee van die genoemde skole te ondervra plus twee departementele amptenare wie betrokke was by die aanbevelingsproses van prinsipale. Die agt lede van elke skool sal bestaan uit die prinsipaal, 'n personeellid van die skool wie op die beheerliggaam dien (die personeellid kan 'n opvoeder of nie-opvoeder wees), en twee ouerlede. Ek gaan dus 10 onderhoude voer. My keuse van die persone is, omdat hulle volgens my mening verskillende rolle op die skoolbeheerliggaam vervul.

Om my studie uit te voer sal ek my ook laat lei deur die beginsel van die verkryging van ingeligte toestemming. Voor ek onderhoude voer sal ek eers die toestemming van die deelnemers verkry. Ek sal verseker dat die deelnemers bewus is dat hulle vrywillig aan die studie deelneem en te eniger tyd kan onttrek as hulle so voel. Die persone wie ek gaan ondervra gaan daarop gewys word dat hul deelname vrywillig is en dat alle inligting vertroulik hanteer sal word. Die doel van my studie sal aan al die partye voor die tyd bekend gemaak word. Om die identiteit van steekproewe te beskerm sal fiktiewe name gebruik word en alle notas en bandopnames sal tot na die voltooiing van die tesis bewaar

word, waarna dit vernietig gaan word. Ek sal verseker dat die bandopnames veilig bewaar word. Ek sal nie die deelnemers mislei deur inligting van hulle te weerhou tydens studie nie en sal 'n ope benadering volg, waar die deelnemers ingelig sal word oor die doel en proses van die navorsing. Ek sal probeer om versamelde data akkuraat terug te rapporteer en sal nie data uitlaat wat verkry is, om die resultate te manipuleer nie.

Ek beplan ook om die onderhoude na skool of oor naweke te doen om nie die skoolprogram te ontwrig nie.

Ek vertrou dat u my die nodige toestemming sal verleen om my navorsing te doen en sodoende my tesis te voltooi.

By voorbaat dank.

Die uwe

J.van der Colff

12 Maart 2012

BYLAE D

Posbus 112
Grabouw
7160

Mnr. B. Loreston
Die Direkteur
Overberg Distrik
WKOD
Caledon

Geagte Mnr.Loreston

Aansoek om Navorsing by plattelandse Skole in die Overberg

Hiermee doen ek aansoek om navorsing te doen by 2 van die volgende skole:

De Rust Futura Akademie, Grabouw
Elandsrivier Primêr, Villiersdorp
Kosie de Wet Primêr, Villiersdorp
LR Schmidt Primêr, Genadendal
Pineview Primêr, Grabouw

.

Ek is tans 'n prinsipaal by Elandsrivier Primêr in die Overbergdistrik. Ek is 'n ingeskrewe MEd student in Opvoedkundige Beleidstudies by die Universiteit van Stellenbosch en is tans besig met my verhandeling met die tema **die rol van skoolbeheerliggame in die aanbeveling van prinsipale aanstellings: uitdagings vir plattelandse skole**. My navorsingsvraag is: Wat is die uitdagings wat deur skoolbeheerliggame van landelike skole in die gesig gestaar word met die aanbeveling van prinsipale?

My sub-vrae is:

- Wat is die beperkings en uitdagings wat plattelandse beheerliggame mee moet werk in die proses om prinsipale aan te stel?
- Is die skoolbeheerliggame in staat om te voldoen aan die wetlike vereistes t.o.v. die aanbeveling van prinsipale?

- Oor watter eienskappe en vermoëns behoort skoolbeheerliggame te beskik om 'n prinsipaal aan te beveel?
- Watter strategieë kan aangewend word om die kapasiteit van SBL in plattelandse skole te versterk?

Die doel van die studie is:

- Om te bepaal watter uitdagings skoolbeheerliggame in plattelandse skole in die gesig staar om prinsipale aan te beveel
- Om die vermoë van SBL in plattelandse skole om prinsipale aan te beveel te belig.
- Om te ondersoek in watter mate die skoolbeheerliggame van die plattelandse skole, wat ek ondersoek voldoen aan wat die wetlike vereistes is t.o.v. die aanbeveling van prinsipale
- Om te verken watter strategieë geïmplementeer kan word om die kapasiteit van skoolbeheerliggame in plattelandse skole te bou.

My fokus is op die platteland omdat daar sekere aannames bestaan oor die vermoëns van beheerliggame in dié gebiede. Ek wil graag uitvind hoe sekere lede van die skoolbeheerliggaam die proses van die aanbeveling van prinsipale ervaar- die proses vanaf die vasstelling van die kriteria vir die geskikste kandidaat tot die aanbevelingsproses. Ek beoog om agt tot tien lede van twee van die genoemde skole te ondervra plus twee departementele amptenare wie betrokke was by die aanbevelingsproses van prinsipale. Die agt lede van elke skool sal bestaan uit die prinsipaal, 'n personeellid van die skool wie op die beheerliggaam dien (die personeellid kan 'n opvoeder of nie-opvoeder wees), en twee ouerlede. Ek gaan dus 10 onderhoude voer. My keuse van die persone is, omdat hulle volgens my mening verskillende rolle op die skoolbeheerliggaam vervul.

Om my studie uit te voer sal ek my ook laat lei deur die beginsel van die verkryging van ingeligte toestemming. Voor ek onderhoude voer sal ek eers die toestemming van die deelnemers verkry. Ek sal verseker dat die deelnemers bewus is dat hulle vrywillig aan die studie deelneem en te eniger tyd kan onttrek as hulle so voel. Die persone wie ek gaan ondervra gaan daarop gewys word dat hul deelname vrywillig is en dat alle inligting vertroulik hanteer sal word. Die doel van my studie sal aan al die partye voor die tyd bekend gemaak word. Om die identiteit van steekproewe te beskerm sal fiktiewe name gebruik word en alle notas en bandopnames sal tot na die voltooiing van die tesis bewaar

word, waarna dit vernietig gaan word. Ek sal verseker dat die bandopnames veilig bewaar word. Ek sal nie die deelnemers mislei deur inligting van hulle te weerhou tydens studie nie en sal 'n ope benadering volg, waar die deelnemers ingelig sal word oor die doel en proses van die navorsing. Ek sal probeer om versamelde data akkuraat terug te rapporteer en sal nie data uitlaat wat verkry is, om die resultate te manipuleer nie.

Ek beplan ook om die onderhoude na skool of oor naweke te doen om nie die skoolprogram te ontwrig nie.

Ek vertrou dat u my die nodige toestemming sal verleen om my navorsing te doen en sodoende my tesis te voltooi.

By voorbaat dank.

Dieuwe

J.van der Colff

12 Maart 2012

BYLAE E



UNIVERSITEIT•STELLENBOSCH•UNIVERSITY
jou kennisvennoot • your knowledge partner

2012

UNIVERSITEIT STELLENBOSCH

INWILLIGING OM DEEL TE NEEM AAN NAVORSING: Prinsipaal

Die rol van skoolbeheerliggame in die aanbeveling van prinsipale aanstellings: uitdagings vir plattelandse skole

U word gevra om deel te neem aan 'n navorsingstudie uitgevoer te word deur **Jannie van der Colff (OD 111, HOD, BA, Bed Hons)**, van die Departement van Beleids Studies aan die Universiteit van Stellenbosch. Die uitslag van die studie sal aan die Universiteit van Stellenbosch voorgelê word vir die verwesenliking van die vereistes vir die meestersgraad in opvoedkunde. Die tesis sal daarna aangebied word aan eksaminatore van die Universiteit. U is as moontlike deelnemer aan die studie gekies, omdat ek voel dat u as lid van die skoolbeheerliggaam instaat is om 'n betekenisvolle bydra te lewer tot die uitdagings wat Skoolbeheerliggame in die gesig staar in die aanbeveling van prinsipale.

1. DOEL VAN DIE STUDIE

- Om te bepaal watter uitdagings skoolbeheerliggame in plattelandse skole in die gesig staar om prinsipale aan te beveel
- Om die vermoë van SBL in plattelandse skole om prinsipale aan te beveel te belig.
- Om te ondersoek in watter mate die skoolbeheerliggame van die plattelandse skole, wat ek ondersoek voldoen aan wat die wetlike vereistes is t.o.v. die aanbeveling van prinsipale

- Om te verken watter strategieë geïmplementeer kan word om die kapasiteit van skoolbeheerliggame in plattelandse skole te bou.

2. PROSEURES

Indien u inwillig om aan die studie deel te neem, vra ons dat u die volgende moet doen:

- Instem om 'n onderhoud te voer met die navorser. Die onderhoud sal tussen 30 tot 45 minute duur. Die onderhoud sal gereël word op 'n tyd en plek wat u pas. Neem kennis dat ek nie mag inmeng met u kontaktyd met die leerders nie, daarom sal die onderhoude na 14h00 geskeduleer word.
- U identiteit en die naam van die skool sal onder geen omstandighede bekend gemaak word nie. Deelnemers in die studie sal na verwys word as deelnemer1, deelnemer 2, ens. Na skole sal verwys word as skool A of skool B.
- Ek vra ook u toestemming om 'n bandopname te maak van die onderhoud, wat my gaan help om op 'n later stadium die data te analiseer wat ingesamel is. Die bandopname sal alleenlik gebruik word, om die nodige data te verkry van ons onderhoud. Geen ander persoon sal toegang verkry tot die bandopname nie.
- U kan weier om enige vraag op enige tydstip te beantwoord of versoek dat die onderhoud gestop word.
- U kan ter eniger tyd van die studie onttrek, sonder om redes te verstrek. Sou u besluit om dit te doen, versoek ek u om my van u besluit te verwittig, sodat ek u onderhoud materiaal van die studie kan onttrek.
- 'n Opvolg onderhoud sal geskeduleer word, sodra die bandopnames getranskribeer is. Dit sal u in staat stel om na die transkripsies te kyk om te verseker dat u daarmee saamstem, asook om die navorser in staat te stel om stellings uit te klaar wat onduidelik mag wees.

3. MOONTLIKE RISIKO'S EN ONGEMAKLIKHEID

Daar is geen voorsiene risiko's betrokke in u deelname aan die studie nie.

4. MOONTLIKE VOORDELE VIR PROEFPERSONE EN/OF VIR DIE SAMELEWING

Daar is geen direkte voordele verbonde aan die deelnemers nie.

Ek hoop egter dat die relevante rolspelers (Nasionale Onderwys departement en Wes-Kaapse Onderwys departement) kennis sal neem van die bevindings en aanbevelings in die studie.

5. VERGOEDING VIR DEELNAME

Deelname aan die studie is op 'n vrywillige basis. Geen vergoeding sal aan enige deelnemer betaal word nie.

6. VERTROUOLIKHEID

Enige inligting wat deur middel van die navorsing verkry word en wat met u in verband gebring kan word, sal vertroulik bly en slegs met u toestemming bekend gemaak word of soos deur die wet vereis. Vertroulikheid sal gehandhaaf word deur middel van:

- Die bandopnames en transkripsies sal in 'n toesluit kabinet gestoor word en slegs deur die navorser/ toesighouer gebruik word.
- Deelnemers sal die geleentheid kry om te verifieer of die transkripsies 'n ware refleksie is van die onderhoud.
- Name van deelnemers, skole en plekke sal vervang word met neutrale identifiseerders (deelnemer 1, deelnemer 2, skool A, skool B, ens.). Die ware identiteit van die deelnemers sal onder geen omstandighede bekend gemaak word nie.

Soos vroeër gemeld, die finale tesis sal ingedien word vir eksamen doeleindes aan my toesighouer/studieleier, Prof Jan Heystek (021 8082877 / 0847229136) en die eksaminatore.

Bandopnames sal uitgewis of vernietig word na die tesis ingedien is vir eksamendoeleindes.

7. DEELNAME EN ONTTREKKING

U kan self besluit of u aan die studie wil deelneem of nie. Indien u inwillig om aan die studie deel te neem, kan u te eniger tyd u daaraan onttrek sonder enige nadelige gevolge. U kan ook weier om op bepaalde vrae te antwoord, maar steeds aan die studie deelneem. Die ondersoeker kan u aan die studie onttrek indien omstandighede dit noodsaaklik maak.

8. IDENTIFIKASIE VAN ONDERSOEKERS

Indien u enige vrae of besorgdheid omtrent die navorsing het, staan dit u vry om in verbinding te tree met myself (Jannie van der Colff) op 028 8402268 / 0790324771 of my studieleier, Prof. Jan Heystek op 021 8082877/ 0847229136.

9. REGTE VAN PROEFPERSONE

U kan te eniger tyd u inwilliging terugtrek en u deelname beëindig, sonder enige nadelige gevolge vir u. Deur deel te neem aan die navorsing doen u geensins afstand van enige wetlike regte, eise of regsmiddel nie. Indien u vrae het oor u regte as proefpersoon by navorsing, skakel met Me Maléne Fouché [mfouche@sun.ac.za; 021 808 4622] van die Afdeling Navorsingsontwikkeling.

BYLAE F**VERKLARING DEUR PROEFPERSOON OF SY/HAAR REGSVERTENWOORDIGER**

Die bostaande inligting is aan my, _____gegee en verduidelik deur Jannie van der Colffin Afrikaans en ek is dié taal magtig. Ek is die geleentheid gebied om vrae te stel en my vrae is tot my bevrediging beantwoord.

Ek wil hiermee vrywillig in om deel te neem aan die studie. 'n Afskrif van hierdie vorm is aan my gegee.

Naam van proefpersoon/deelnemer

Naam van regsverteenvoordiger (indien van toepassing)

**Handtekening van proefpersoon/deelnemer of
 Regsverteenvoordiger**

Datum

VERKLARING DEUR ONDERSOEKER

Ek verklaar dat ek die inligting in hierdie dokument vervat verduidelik het aan _____ en/of _____ sy/haar _____ regsverteenvoordiger _____. Hy/sy is aangemoedig en oorgenoeg tyd gegee om vrae aan my te stel. Dié gesprek is in Afrikaansgevoer en geen vertaler is gebruik nie.

Handtekening van ondersoeker

Datum

Goedgekeur Subkomitee A 25 Oktober 2004

BYLAE G



DIREKTORAAT: NAVORSING

Audrey.wyngaard2@pgwc.gov.za

tel.: +27 21 467 9272 faks: 0865902282

Privaatsak x9114, Kaapstad 8000

wced.wcape.gov.za

VERWYSING: 20120319-0017

NAVRAE: Dr A.T Wyngaard

Mnr Jannie Van der Colff
Posbus 112
Grabouw
7160

Beste Mnr Jannie Van der Colff

NAVORSINGSTITEL: DIE ROL VAN SKOOLBEHEERLIGGAME IN DIE AANBEVELING VAN PRINSIPALE AANSTELLINGS: UITDAGINGS VIR PLATTELANDSESKOLE

U aansoek om bogenoemde navorsing in skole in die Wes-Kaap te onderneem, is toegestaan onderhewig aan die volgende voorwaardes:

1. Prinsipale, opvoeders en leerders is onder geen verpligting om u in u ondersoek by te staan nie.
2. Prinsipale, opvoeders, leerders en skole mag nie op enige manier herkenbaar wees uit die uitslag van die ondersoek nie.
3. U moet al die reëlins met betrekking tot u ondersoek self tref.
4. Opvoeders se programme mag nie onderbreek word nie.
5. Die ondersoek moet onderneem word vanaf **06 Mei 2013 tot 20 September 2013**.
6. Geen navorsing mag gedurende die vierde kwartaal onderneem word nie omdat skole leerders op die eksamen (Oktober tot Desember) voorberei.
7. Indien u die tydperk van u ondersoek wil verleng, moet u asb met **Dr A.T. Wyngaard** in verbinding tree by die nommer soos hierbo aangedui, en die verwysingsnommer aanhaal.
8. 'n Fotostaat van hierdie brief sal oorhandig word aan die prinsipaal van die inrigting waar die beoogde navorsing sal plaasvind.
9. U navorsing sal beperk wees tot die lys van skole soos wat by die Wes-Kaap Onderwysdepartement ingedien is.
10. 'n Kort opsomming van die inhoud, bevindinge en aanbevelings van u navorsing moet voorsien word aan die Direkteur: Onderwysnavorsing.
11. 'n Afskrif van die voltooide navorsingsdokument moet ingedien word by:

**Die Direkteur: Navorsingsdienste
Wes-Kaap Onderwysdepartement
Privaatsak X9114
KAAPSTAD
8000**

Ons wens u sukses toe met u navorsing.
Die uwe

Geteken: Dr Audrey T Wyngaard

Direktoraat: Navorsing

DATUM: 06 Mei 2013

BYLAE H



UNIVERSITEIT • STELLENBOSCH • UNIVERSITY
jou kennisvenoot • your knowledge partner

Approval Notice New Application

16-Apr-2013
VAN DER COLFF, Jannie

Protocol #: DESC_VanderColff2013

Title: Die rol van skoolbeheerliggame in die aanbeveling van prinsipale aanstellings: uitdagings vir plattelandse skole.

Dear Mr Jannie VAN DER COLFF,

The **New Application** received on **10-Apr-2013**, was reviewed by members of **Research Ethics Committee: Human Research (Humanities)** via Expedited review procedures on **15-Apr-2013** and was approved.

Please note the following information about your approved research protocol:

Protocol Approval Period: **15-Apr-2013 -14-Apr-2014**

Standard provisions

1. The researcher will remain within the procedures and protocols indicated in the proposal, particularly in terms of any undertakings made in terms of the confidentiality of the information gathered.
2. The research will again be submitted for ethical clearance if there is any substantial departure from the existing proposal.
3. The researcher will remain within the parameters of any applicable national legislation, institutional guidelines and scientific standards relevant to the specific field of research.
4. The researcher will consider and implement the foregoing suggestions to lower the ethical risk associated with the research.

You may commence with your research with strict adherence to the abovementioned provisions and stipulations.

Please remember to use your **protocol number (DESC_VanderColff2013)** on any documents or correspondence with the REC concerning your research protocol.

Please note that the REC has the prerogative and authority to ask further questions, seek additional information, require further modifications, or monitor the conduct of your research and the consent process.

After Ethical Review:

Please note that a progress report should be submitted to the Committee before the approval period has expired if a continuation is required.

The Committee will then consider the continuation of the project for a further year (if necessary). Annually a number of projects may be selected randomly for an external audit.

National Health Research Ethics Committee (NHREC) number REC-050411-032.

This committee abides by the ethical norms and principles for research, established by the Declaration of Helsinki, the South African Medical Research Council Guidelines as well as the Guidelines for Ethical Research: Principles Structures and Processes 2004 (Department of Health).

Provincial and City of Cape Town Approval

Please note that for research at a primary or secondary healthcare facility permission must be obtained from the relevant authorities (Western Cape Department of Health and/or City Health) to conduct the research as stated in the protocol. Contact persons are Ms Claudette Abrahams at Western Cape Department of Health (healthres@pgwc.gov.za Tel: +27 21 483 9907) and Dr Helene Visser at City Health (Helene.Visser@capetown.gov.za Tel: +27 21 400 3981). Research that will be conducted at any tertiary academic institution requires approval from the relevant parties. For approvals from the Western Cape Education Department, contact Dr AT Wyngaard (awyngaard@pgwc.gov.za, Tel: 0214769272, Fax: 0865902282, <http://wced.wcape.gov.za>).

Institutional permission from academic institutions for students, staff & alumni. This institutional permission should be obtained before submitting an application for ethics clearance to the REC.

Please note that informed consent from participants can only be obtained after ethics approval has been granted. It is your responsibility as researcher to keep signed informed consent forms for inspection for the duration of the research.

We wish you the best as you conduct your research.

If you have any questions or need further help, please contact the REC office at 0218089183.

Included Documents: